



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employees Motivation

Student: Arina Svyatykh

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

.....  
Arina Svyatykh

V Ostravě dne .....

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
1. 1 AKTUÁLNOST TÉMATU .....	3
1. 2 CÍLE A METODIKA PRÁCE .....	3
<b>2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K MOTIVACI .....</b>	<b>5</b>
2. 1 POJMY MOTIV A MOTIVACE .....	5
2. 2 POJMY STIMUL A STIMULACE .....	7
2.3 POJMY MOTIV, MOTIVACE, STIMUL, STIMULACE VE VZTAHU K PRACOVNÍ ČINNOSTI .....	8
2. 4 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ .....	12
2. 4. 1 DVOUFAKTOROVÁ TEORIE MOTIVACE F. HERZBERGA .....	12
2. 4. 2 Teorie spravedlnosti (rovnosti) J. S. Adamsa .....	16
2. 5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A IDENTIFIKACE S PRACÍ .....	17
2. 6 MZDA JAKO VÝZNAMNÝ STIMULAČNÍ NÁSTROJ .....	19
<b>3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>20</b>
3. 1 SALÓN KRÁSY „DOKONALOST“ – OD ZALOŽENÍ AŽ PO SOUČASNOST .....	20
3. 2 VYBAVENÍ A ZAŘÍZENÍ .....	21
3. 3 CÍLE SALÓNU KRÁSY „DOKONALOST“ .....	22
3. 4 OTEVÍRACÍ DOBA .....	22
3. 5 ZAMĚSTNANCI SALÓNU KRÁSY „DOKONALOST“ .....	22
<b>4. ANALÝZA SLEDOVANÉ PROBLEMATIKY .....</b>	<b>25</b>
4.1 CÍLE VÝZKUMU .....	25
4. 2 POUŽITÉ METODY A TECHNIKY .....	25
4.2.1 Nestandardizovaný rozhovor .....	25
4.2.1.1 Výhody a nevýhody .....	25
4.2.1.2 Výzkumný soubor .....	25
4.2.1.3 Realizace a průběh nestandardizovaného rozhovoru .....	26
4.2.1.4 Výsledky rozhovoru .....	26
4. 2. 2 Dotazník .....	27
4. 2. 2. 1 Výhody a nevýhody .....	27
4. 2. 2. 2 Výzkumný soubor .....	27
4. 2. 2. 3 Realizace a průběh výzkumu .....	27
4. 2. 2. 4 Struktura dotazníku a charakteristika otázek .....	28
4. 2. 2. 4 Vyhodnocení odpovědí respondentů .....	32
<b>5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>49</b>
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
<b>PŘÍLOHA Č. 1 PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
<b>PŘÍLOHA Č. 2 DOTAZNÍK</b>	
<b>PŘÍLOHA Č. 3 VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ V PROGRAMU MICROSOFT EXCEL</b>	

# 1. Úvod

## 1.1 Aktuálnost tématu

V současnosti je tempo lidského života velice rychlé. Zvyšují se požadavky na práci, na odbornost a dovednosti pracovníků, roste konkurence, a v souvislosti s tím člověku zbývá méně a méně času na sebe a na vlastní rodinu. Rovněž člověk začíná klást větší požadavky na kvalitu života. V této chvíli nápomoc přichází sektor služeb. S každým rokem lidé častěji využívají služeb v nejrůznějších oblastech, počínaje tradičními službami, jako je například hromadná doprava a školství, a konče relativně novými a moderními, kupříkladu úklidovými službami. Význam tohoto sektoru stále roste, jelikož lidem velmi usnadňuje život a šetří jejich drahý čas.

V dnešní době je velice populární trend krásy a zdravého způsobu života. Lidé se snaží udržovat v dobré kondici, a proto navštěvují častěji nejrůznější sportovní zařízení, studia a salóny krásy, sportovní kluby, kadeřnictví atd. Při výběru tématu bakalářské práce jsem se rozhodla zaměřit na oblast služeb, která mě zajímá jako taková a je ještě mi blízká z toho důvodu, že moje rodina vlastní salón krásy. Tento salón má název „Dokonalost“ a se nachází v Rusku, ve městě Kamyshlov. Poskytuje široké spektrum služeb: masáže, manikúra, služby kadeřníků, kosmetičky, solárium, infračervená sauna, masážní postel s příznivým infračerveným účinkem.

Jak je nám všem známo, proto, aby jakákoliv organizace efektivně fungovala, potřebuje mít dobře motivované zaměstnance. Taktéž je velmi důležitá i spokojenost zaměstnanců, a to jak v práci, tak s prací. Oblast motivace mě zajímá už dlouhá léta a konečně mám možnost se podívat, jak to opravdu funguje v praxi. Předmětem zájmu mé bakalářské práce je motivace zaměstnanců a jejich spokojenost v salónu krásy „Dokonalost“.

## 1.2 Cíle a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda a v jaké míře zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“ jsou spokojeni se svou stávající prací. Dalším cílem je identifikovat problémy existující v dané organizace spojené s motivací a pracovní spokojeností zaměstnanců.

Poté, na základě výzkumu a analýzy získaných informací navrhnout vlastní řešení, jak lze zvýšit, popř. udržet spokojenost zaměstnanců a odstranit existující problémy.

Výzkum byl realizován pomocí dotazníku, určeného zaměstnancům firmy, a nestandardizovaného rozhovoru s majiteli firmy. Prostřednictvím dotazníku byla zjišťována spokojenost zaměstnanců, prostřednictvím nestandardizovaného rozhovoru – existující problémy

v organizaci. K zpracování údajů, získaných prostřednictvím dotazníků, byl použit program Excel.

V části teoretické přístupy k motivaci jsou vysvětleny pojmy motiv, motivace, stimul, stimulace nejdříve z obecného hlediska, pak ve vztahu k pracovní činnosti.

Dále, vzhledem k cílům této práce, z mnoha existujících teorií motivace jsou zvoleny a podrobně rozebrány následující: dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga a teorie spravedlnosti (rovnosti) J. S. Adamse. Poté následuje rozebrání pojmů pracovní spokojenost a identifikace s prací.

V dalším výkladu je věnována pozornost mzdě jako významnému stimulačnímu faktoru a jsou rozebrány obecně používané druhy mezd.

Na teoretickou část navazuje charakteristika organizace. Poté následuje analýza sledované problematiky, ve které je věnována pozornost metodám, použitým pro provedení výzkumu, a analýze získaných údajů.

Poznatky z teoretické části a údaje, získané prostřednictvím dotazníku a rozhovoru s majiteli a vedením firmy, slouží pro vytvoření návrhů a doporučení, sloužících k dosažení cílů práce.

Celkové shrnutí výsledků a přínosů práce je v závěru, ve kterém rovněž je i zhodnocení dosažení stanovených cílů.

## 2. Teoretické přístupy k motivaci

### 2.1 Pojmy motiv a motivace

Odedávna lidé pracovali, pracují a budou pracovat. Pro svojí práci však potřebují mít motivaci, která ovlivňuje rozhodování člověka nastoupit do práce, popř. si založit vlastní firmu, a pak v této činnosti pokračovat.

Přestože pojmy motiv, motivace, stimul, stimulace mají odlišnou podstatu, často bývají ztotožňovány, nejsou rozlišovány a bývají zaměňovány. V následujícím výkladu jsou uvedeny pohledy různých autorů na tuto problematiku: nejdříve z obecného hlediska, pak ve vztahu k práci a pracovnímu jednání člověka.

Adair (2004) objasňuje původ slova motivace. Uvádí, že toto slovo vzniklo od slova **motiv**, které je odvozeno od latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat se. Takže z toho vyplývá, že motiv je příčina, která uvádí člověka do pohybu. Podle něj slova motiv či motivace jsou spojené s tím, že něco pracuje uvnitř člověka, pohání ho kupředu a nutí určitým způsobem jednat (například potřeba, touha, emoce, cíl – prostě vše, co přiměje člověka k činu). Adair (2004) dále zdůrazňuje, že tyto vnitřní impulzy, ať jsou jakkoliv silné, nebudou efektivní, dokud není zapojená vůle a člověk se nerozhodne k realizaci aktivit. Nesmírně důležité je nejen rozhodnutí něco udělat, ale ještě důležitěji je jednat v souladu s tímto rozhodnutím, mít trpělivost a vytrvalost. Z toho vyplývá, že samotné motivy samy o sobě nestačí, a že při posuzování na motivy lidí je nutné brát v úvahu realizované aktivity jedince.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 363) „**motiv** představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“. Motivy orientují činnost člověka určitým směrem, aktivizují tuto činnost a vyvolanou aktivitu udržují. Tito autoři spojují motiv s pojmem cíl. Jako většina činů, tak i motiv má svůj cíl – jakési nasycení, vnitřní uspokojení, pocit naplnění z dosažení cíle motivu, přičemž motiv trvá tak dlouho, dokud jeho cíle není dosaženo. Motivy jsou psychologickými příčinami lidské činnosti, které určují její směr, intenzitu, perzistence a obvykle existují v souboru.

S pojmem motiv je úzce spojen pojem **motivace**. Podle Berelsona a Steinera (1964, s. 239, in James, Donnelly, Gibson, 1997, s. 366) motivaci jsou „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“

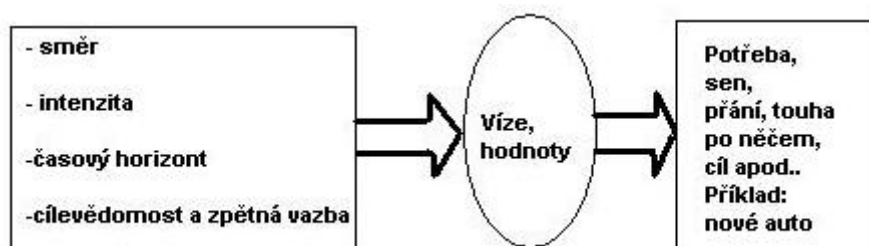
Bedrnová, Nový a kol., (2007) velice vystižně objasňují význam pojmu motivace: „pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní síly – pohnutky, motivy“. Tito autoři řadí motivace lidské činnosti k základním osobnostním strukturám a k podstatným komponentům dynamiky osobnosti. Dále tito autoři uvádějí **tři dimenze motivace**, které ovlivňují charakteristiky následných aktivit.

První dimenze je **dimenze směru**. V této fázi motivace si člověk uvědomuje, co by chtěl, potřeboval, co by bylo pro něj zajímavé, užitečné a co nikoliv. Tato dimenze určuje, v jakém směru se bude motivace člověka rozvíjet, kam budou aktivity směřovány a orientovány.

Druhá dimenze je **dimenze intenzity**. Ta vypovídá o intenzitě aktivit člověka. Hodně důležitá je síla motivace, která ovlivňuje to, kolik energie člověk vydá na dosažení určitého cíle. V této dimenzi si člověk uvědomuje nakolik je silná jeho potřeba, přání nebo cíl.

Třetí dimenze je **dimenze stálosti** neboli vytrvalosti, perzistence. Tato dimenze vypovídá o schopnosti člověka překonávat překážky, které se mohou vyskytnout na jeho cestě k dosažení cíle nebo uspokojení potřeby. Vypovídá o výnosnosti aktivit, případně o překonávání překážek. Existuje názor, že tato dimenze je nejdůležitější ze všech, jelikož bez stálosti, vytrvalosti, trpělivosti a perzistence je velice obtížné dosáhnout nějakého většího cíle. Bez těchto vlastností to v podstatě ani nejde. Přesně tato dimenze je příčinou toho, proč hodně lidí zanechává stanovený cíl v půlce cesty, vzdávají se nebo ho zaměňují za nějaký snadnější.

Následující obrázek znázorňuje, jak probíhá proces motivace ve vztahu se třemi dimenzemi motivace:



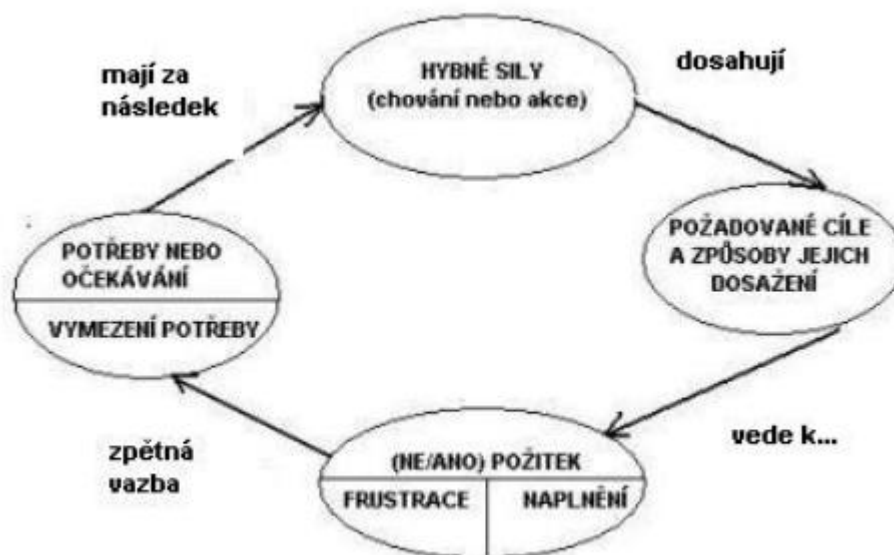
*Obr. 2.1 Proces motivace ve vztahu ke třem dimenzím motivace<sup>1</sup>*

V souvislosti s procesem motivace Štikar, Rymeš, Reigel a kol. (2003) kladou důraz na tzv. **neuspokojené potřeby** a říkají, že v nich spočívá podstata motivace. V první řadě ovlivňuje jakési chování jedince nedostatek něčeho, pak hlavní role začíná hrát neuspokojená potřeba, která vyvolává u člověka napětí, a to fyzické nebo psychické, a toto napětí vyvolává aktivitu, zaměřenou na uspokojení této potřeby, čímž se snižuje i existující napětí.

<sup>1</sup> Kovács, přednáška „Manažerské dovednosti“ z 16. března 2009.



S procesem motivace je přímo spojeno sloveso motivovat. Kovács (2007, s. 134) uvádí, že „motivovat znamená vyvolat určitou aktivitu /aby lidé věděli „co mají dělat“, a to „co“ také chtěli/, udržovat tuto aktivitu po určitou potřebnou dobu /aby lidé vydávali svoji energii co nejdéle/, směřovat ji k požadovanému cíli /aby se jejich energie netříštila a nakonec i nedostala špatný směr/ a vyvíjet tuto aktivitu cílevědomě, ne náhodně /tzn. umět v lidech tuto energii vyvolávat/“. Na následujícím obrázku je znázorněn základní model procesu motivace:



Obr. 2.2 Základní model procesu motivace<sup>2</sup>

## 2. 2 Pojmy stimul a stimulace

Vedle existujících **vnitřních zdrojů** jednání člověka (motivů), existují také **vnější zdroje**, obecně nazývané **stimuly**. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) pojem stimul se používá v následujících významech: vnější podnět, pobídka, popud, incentiv.

Štikar, Rymeš, Reigel a kol. (2003) nazývají stimuly **vnějšími pobídkami**. Uvádějí, že těmito vnějšími pobídkami lze podněcovat, korigovat nebo měnit pracovní jednání člověka. Vnější pobídky jsou velice různorodé a působí na jedince odlišně (mají různou pobídkovou hodnotu), přičemž mohou mít jak kladný (např. v podobě odměny), tak i záporný (např. v podobě sankce) charakter. „Stimuly v zásadě fungují na principu příslibu odměn a výhod nebo postihů a odebrání výhod“ (Pražská, Jindra a kol., 1998, s. 542). Dále je nutně zdůraznit, že je

<sup>2</sup> Kovács, 2007, s. 135.

nesmírně důležitý funkční vztah mezi vnitřními podmínkami – potřebami, návyky, zájmy, hodnotami, ideály, cíli, zkušenostmi, vlastním sebepojetím, aspirační úrovní jedince apod., – a vnějšími pobídkami, jelikož jenom při existenci tohoto funkčního vztahu stimuly mohou ovlivnit proces motivace.

Pojem stimul je nedílnou částí procesu stimulace. „**Stimulací** rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 364). Avšak nemusí jít vždy o změnu: třeba stimulace ovlivňuje motivaci, pokud existuje určitý soulad mezi motivy a stimuly.

Stimulace působí na motivaci člověka pomoci vnějších faktorů, nejčastěji prostřednictvím interakce s jinými lidmi. Přičemž ne vždy se jedná o záměrné či vědomé ovlivňování motivace, může to být i nevědomé ovlivňování. Každopádně je individuálním výběrem jedince, který bude vnější podněty vnímat a které ne, které z nich nechá na sebe působit, a které nikoliv.

## 2.3 Pojmy motiv, motivace, stimul, stimulace ve vztahu k pracovní činnosti

V předchozím výkladu pojmy motiv, motivace, stimul a stimulace byli rozebrány z obecného hlediska. V dalším výkladu tyto pojmy jsou vysvětleny ve vztahu k pracovnímu jednání člověka. **Pracovním jednáním** se rozumí druh aktivity člověka, kterou on vykonává za účelem uspokojování svých potřeb a dosahování cílů. V průběhu této pracovní aktivity nejde pouze o výkonnost, plnění úkolů atd. Jde také o mezilidské vztahy jak uvnitř celé organizace, tak i směrem navenek. Na pracovní jednání člověka působí jak vnitřní faktory: osobní zájmy, hodnoty, cíle a potřeby, – tak i vnější (nejrůznější stimuly), ovlivňující jednání člověka zvenku.

Bedrnová, Nový a kol., (2007, s. 383) uvádějí, že **pracovní činnost** „je činností cílevědomou, zaměřenou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou“ a „**motivaci k práci**, neboli **pracovní motivací**, což je ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činností, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.“ Pracovní motivace nám ukazuje ochotu člověka vykonávat tu či onu činnost v daných pracovních podmínkách, v daném kolektivu, za určitých mzdových podmínek apod. Jednoduše řečeno – motivace k práci vyjadřuje ochotu člověka pracovat.

Kovács (2007) píše, že „podstatou pracovní motivace z manažerského hlediska je cílevědomé vytváření takových „podmínek“, které umožní rozvoj lidského potenciálu,

maximální využití lidských schopností a energie lidí, potřebných pro dosažení požadovaného výkonu“. Kovács uvádí, že motivování je obvykle spojeno s potřebami, cíli a očekáváními jedinců a úlohou firmy je poskytovat možnosti k uspokojování těchto potřeb, a to jak vnitřních (např. potřeba uznání, uspokojení z práce), tak i vnějších (např. dobré vztahy v kolektivu, prémie, možnost kariérního růstu).

Štikar, Rymeš, Reigel a kol. (2003) zařazují pracovní motivaci k jevům systémové povahy. Zdůrazňují, že na základě dosavadních poznatků lze pracovní motivaci považovat za jev, vyskytující se ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů. Tito autoři rovněž upozorňují, že proces pracovní motivace je významně modifikován situačními proměnnými, mezi které zařazují charakter úkolu, osobnost nadřízeného a sociální klima pracovního týmu.

James, Donnelly, Gibson a kol. (1997, s. 366) zdůrazňují, že ve vztahu k práci „je motivace důležitá ze tří důvodů:

1. zaměstnanci vykonávající určitou práci musejí být motivováni, aby podávali přijatelný výkon;
2. manažeři sami musejí být motivováni, aby dělali dobře svojí práci;
3. zaměstnanci (ať už manažeři či ostatní) musejí být motivováni, aby vstoupili do organizace.“

**V souvislosti s pracovní motivací** a je věnovaná pozornost pojmu **motiv** – vnitřní dispozici člověka ve vztahu k pracovní činnosti. Motivy působí jako zdroj energie a akcelérátor a ovlivňují zaměření a udržení pracovního jednání žádoucím směrem. Štikar, Rymeš, Reigel a kol. (2003) uvádějí, že jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí určité funkční, nebo obsahově spojené struktury. Tyto motivační struktury jsou ovlivňovány pracovním prostředím a jsou proměnlivé v závislosti na cílech pracovního chování a na situačních faktorech.

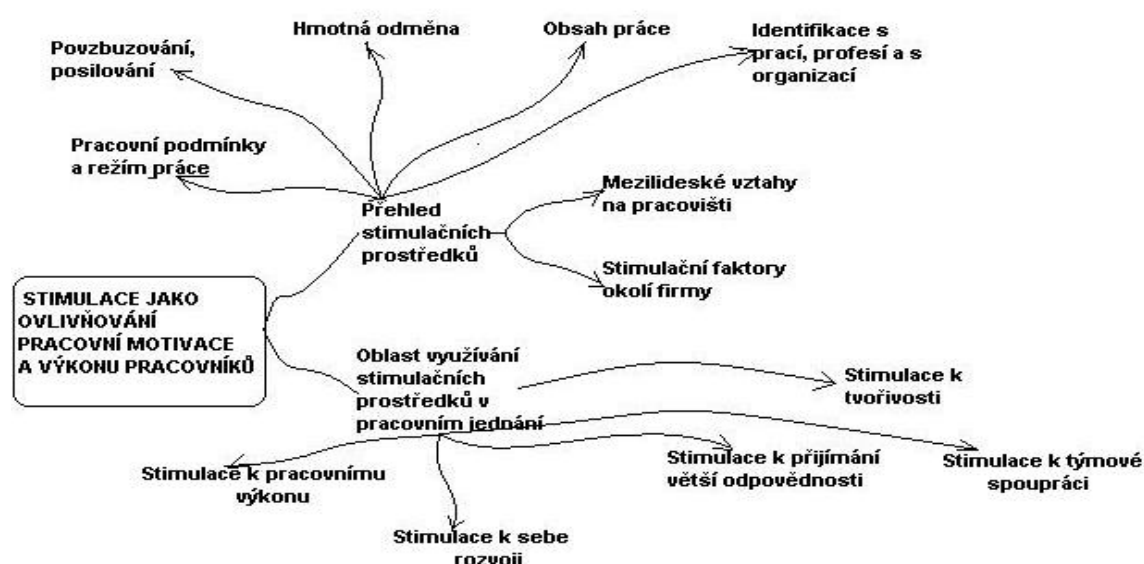
Motivy působí na pracovní činnost člověka s rozlišnou silou a mohou se projevovat rozdílným způsobem. Podle Růžičky (1994, in Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 384) veškeré motivy jsou rozděleny do tří základních skupin:

- **Motivy aktivní**, které přímo podněcují pracovní výkon. Příkladem může být motiv úspěchu, uznání, potřeby seberealizace apod.
- **Motivy podporující**, které podporují působení motivů aktivních a vytvářejí pro to příznivé podmínky. Příkladem mohou být dobré vztahy s vedením, s nadřízenými, podřízenými apod.
- **Motivy potlačující**, které působí negativně na práci člověka, odvádějí ho od pracovní činnosti, způsobují plýtvání.

Dále je nutné upozornit na vztah stimulace k **pracovnímu výkonu**. V tomto případě velkou role hraje sebekontrola zaměstnanců. Stimulace k pracovnímu výkonu v současné době má větší zaměření na kvalitu práce a kvalitu zaměstnance. Pro správnou stimulaci ke kvalitě, by se měl manažer zaměřit na základní vazbu mezi těmito druhy kvality. Kvalita práce a kvalita zaměstnance existují v přímo úměrném vztahu: kvalitní zaměstnanec dobře odvádí svojí práci, a kvalitně provedená práce přispívá ke zvýšení sebehodnocení zaměstnance, jeho sebevědomí, sebepojetí a zvýšení odborného růstu. Ale stejně tak to působí i opačným směrem ve vztahu k nekvalitě. V souvislosti s kvalitou práce velkou roli hraje pochvala, povzbuzení zaměstnance, uznání a ocenění výsledků jeho práce – to vše patří k účinným stimulačním prostředkům, působí na motivaci zaměstnance a ovlivňuje jeho ochotu pracovat. Proto je tak důležité oceňovat aktivity zaměstnance, které jsou v souladu s organizačními cíli, požadavky, kritérii atd., chválit člověka, říkat mu ve vhodných situacích něco typu „co bychom bez tebe dělali“. Zaměstnanec má cítit, že organizace ho potřebuje, že je pro ni užitečný.

Spolu se stimulací k pracovnímu výkonu je velice důležitá **stimulace k seberozvoji**. Je zapotřebí, aby zaměstnanec měl ochotu se vzdělávat a učit se, uměl se přizpůsobovat novinkám na trhu, současným trendům, jednoduše řečeno, nebyl konzervativní. Tyto charakteristiky jsou významnými kritérii pro výběr zaměstnanců.

Následující obrázek znázorňuje přehled nejrozličnějších stimulů, které manažeři mohou používat pro působení na psychiku jednotlivců, ovlivňování jejich motivace, změnu chování a jednání jedinců.



Obr. 2.3 Stimulace jako nástroj ovlivňování lidí<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kovács, 2007, s. 135.

Pro účinnou stimulaci v organizaci je velice důležitá znalost osobnosti zaměstnance a hlavně jeho **motivačního profilu**. „Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 377). Tento profil znázorňuje dominantní hodnoty jedince, jeho orientace či tendence, směr jeho motivace, skladbu osobnosti (zejména povahu člověka), intenzitu jeho vnitřních hnacích sil apod. Například někteří lidé jsou zaměřeni na úspěch, jiní na vyhnutí se neúspěchu; někteří na vlastní činnost a její obsah, druzí na úspěch; pro někoho je důležitý současný stav, pro někoho je důležitější budoucí; někdo se orientuje pouze na vlastní činnost, někdo se přizpůsobuje činnosti ostatních lidí atd. Z předchozího výkladu vyplývá, že čím lépe poznáme osobnost zaměstnance, jeho motivační strukturu, tím větší množství vhodných stimulů můžeme použít v procesu ovlivňování jeho motivace, tím účinněji aplikovat stimuly a ovlivňovat motivaci. Těch stimulů je široká řada, jelikož jimi může být v podstatě cokoliv, co bude pro pracovníka významným a co mu firma může nabídnout.

Následující výčet stimulačních nástrojů je seřazen podle významnosti z podnikového a psychologického hlediska (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 400):

1. hmotná odměna,
2. obsah práce,
3. povzbuzování – neformální hodnocení,
4. atmosféra pracovní skupiny,
5. pracovní podmínky a režim práce,
6. identifikace s prací, profesí a podnikem,
7. externí stimulační faktory.

Toto jsou hlavní stimulační nástroje, ale mohou zde být uvedeny i další stimuly, například styl vedení, zaměstnanecká politika firmy atd. V tomto výčtu se jedná o všeobecné seřazení, ale samozřejmě vždy existují individuální rozdíly. Hodně záleží na individuálních charakteristikách zaměstnance (například na jeho povaze: sangvinik, cholerik, flegmatik a melancholik) a výše zmíněném motivačním profilu. Z těchto důvodů se toto pořadí významnosti stimulačních nástrojů může lišit.

Po analýze uvedených vymezení a definic lze dospět k následujícím závěrům. Motivem je nějaká vnitřní síla (přání, potřeba, nebo soubor hodnot jedince), které ovlivňuje jednání člověka zevnitř a ponouká ho k uskutečnění činu. Motivací je proces, který ovlivňuje lidskou činnost a nutí jedince konat určité činy, aby uspokojil své potřeby, nutí ho stanovovat si cíle, kterých následně bude dosahovat. Přičemž člověk bude skutečně směřovat k dosažení těchto cílů jen za podmínek, že přijal rozhodnutí vykonávat pro to určité činy, má sílu vůle, trpělivost, vytrvalost a dostatečně silnou úroveň motivace (hodnota dosaženého cíle je větší, než hodnota

od setrvávání v tzv. „komfortní zóně“). Motivace ovlivňuje aktivity člověka ve třech základních dimenzích: dimenzi směru, intenzity a stálosti. Ve vztahu k motivaci jednotlivé motivy mohou buď přispívat k celkovému procesu motivace (za podmínek, že jsou stejnorodé), nebo mu určitým způsobem bránit (za podmínek, že mají protichůdný charakter).

Stimuly a stimulace jsou vnějšími faktory a působí na psychiku člověka zvenku. Prostřednictvím těchto faktorů lze ovlivňovat motivaci člověka za podmínek, že stimuly jsou v souladu s motivy člověka a jeho osobnostním profilem.

Jak vnitřní, tak i vnější faktory působí na pracovní jednání člověka neboli pracovní činnost, kterou se rozumí druh aktivity člověka, kterou vykonává za účelem uspokojování svých potřeb a dosahování cílů, tudíž činnost motivována. Pracovní činnost se přímo vztahuje na motivaci k práci neboli pracovní motivaci, která vyjadřuje ochotu člověka pracovat.

## **2. 4 Teorie motivace pracovního jednání**

Většinu teorie motivace pracovního jednání lze rozdělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Teorie, zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co v jedinci nebo v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování, – jednoduše řečeno určují to, co lidi motivuje. Teorie zaměřené na proces jsou zaměřené na průběh motivačního procesu, se snaží vysvětlit a popsat proces toho, čím je chování vyvoláváno, čím je řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Tyto teorie se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby jedince, jeho úsilí a vytrvalosti.

V následujícím výkladu jsou popsány dvě teorie motivace. První teorie je dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga, zaměřená na obsah. Druhá je tzv. Adamsova teorie spravedlnosti (rovnosti), zaměřená na proces. Tyto teorie jsou nejvhodnější s ohledem na cíle bakalářské práce.

### **2. 4. 1 Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga.**

V roce 1959 Frederick Herzberg koncipoval teorii motivace, známou jako dvoufaktorová teorie motivace nebo motivačně hygienická teorie. Při tvorbě své teorie vyšel z výzkumu uspokojení potřeb u souboru 200 techniků a účetních. Teorie je zaměřena na problematiku spokojenosti a nespokojenosti, která vyplývá z pracovních aktivit a organizačního kontextu. Na základě výsledků výzkumu Herzberg rozlišil 2 skupiny faktorů: vnější - **hygienické**, a vnitřní - **motivátory**.

**Hygienické faktory** představují veškeré faktory nebo prvky v práci, které podle Herzberga mohou vést k tomu, že se lidé cítí v práci nespokojeni, pokud nejsou adekvátně

uspokojování. Tudiž pracovníci berou spokojenost s vnějšími podmínkami jako samozřejmost a uvědomují si ji pouze tehdy, nejsou-li v pořádku.

Adair (2004) zdůrazňuje, že k odpovědnosti vedoucího patří zajištění optimálních hygienických faktorů. Jejich zajištění nezaručí automaticky spokojenost zaměstnanců, ale pokud neodpovídají požadavkům, vyplývajícím např. z náplně práce, vyvolávají nespokojenost. Tato nespokojenost s vnějšími podmínkami bude ovlivňovat vnitřní pocit důležitosti a vážnosti ve vztahu pracovníka k zaměstnavateli a může vyvolávat u pracovníka pocit, že ho organizace nedostatečně oceňuje a také ji nezaleží na jeho práci. V případě pozitivních změn hygienických faktorů bude vyvolaná pouze dočasná spokojenost zaměstnanců (pracovní spokojenost bude podrobněji rozebrána v části 2.5).

#### **Hygienické faktory:**

<b>strategie společnosti a její administrativa</b>	Jsou dostupné jasně definované strategie společnosti, obzvláště ty, které se týkají lidí; přiměřenost organizace a řízení.
<b>dohled – technický</b>	Přístupnost, kompetence a spravedlivý postoj vašeho nadřízeného.
<b>interpersonální vztahy</b>	Vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy; kvalita společenského života v práci.
<b>plat</b>	Celkový balíček kompenzací jako mzdy, platy, důchod, služební auto a další finanční požitky.
<b>postavení ve firmě</b>	Pozice nebo postavení jednotlivce ve vztahu k ostatním, symbolizované titulem, parkovacím místem, autem, velikostí kanceláře nebo třeba nábytkem.
<b>jistota práce</b>	Osvobození od nejistoty, jakou je možná ztráta pozice nebo úplná ztráta zaměstnání.
<b>osobní život</b>	Dopad práce jednotlivce na jeho rodinný život, např. stres, časté přesčasy omezující sociální kontakty nebo stěhování za práci.
<b>pracovní podmínky</b>	Fyzické podmínky, ve kterých pracujete, objem práce, dostupné zařízení, vybavení a pomůcky, ventilace, nástroje, prostor, hluk a další aspekty prostředí.

*Tab. 2.4.1 Faktory způsobující nespokojenosti s prací<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Adair, 2004, s. 56 – 57.

**Motivátory** představují druhou skupinu faktorů. Jedná se o ty charakteristiky práce a pracovních a organizačních charakteristik, jejichž uspokojování vyvolává dlouhodobou spokojenost a mající pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Při nepřítomnosti těchto faktorů není možné docílit ani efektivní stimulace, ani zadostiučinění. Herzberg popsal šest těchto **motivačních faktorů (motivátorů)** neboli satisfaktorů. Jedná se o úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost a samotnou práci.

### **Motivátory**

<b>úspěch</b>	Určité specifické úspěchy, jako je zdařilé dokončení práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti a vidění výsledků práce.
<b>uznání</b>	Jakýkoliv akt uznání, ať už formou poznámky nebo pochvaly. Je možné rozlišovat mezi situacemi, ve kterých jsou spolu s uznáním uděleny také určité odměny, a situacemi, kdy odměny uděleny nejsou.
<b>možnost růstu</b>	Změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitosti profesionálního růstu. Kromě nových perspektiv, jež se otevírají při povýšení, se sem řadí také rostoucí příležitosti ve stávající pracovní pozici nebo příležitosti naučit se a procvičit si nové dovednosti nebo si osvojit nové profesionální znalosti.
<b>povýšení</b>	Skutečné změny, které zlepšují pozici a status v práci.
<b>odpovědnost</b>	Skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost vykonávána.
<b>práce sama</b>	Skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze.

*Tab. 2.4.2 Faktory vedoucí k uspokojení z práce<sup>5</sup>*

Podle Herzberga motivátory jsou přímo spojeny se „základním cílem člověka“, kterým je seberealizace a sebeaktualizace. V pracovní situaci nachází potřeba seberealizace a sebeaktualizace určitý stupeň naplnění, když práce umožňuje uspokojování potřeb profesionálního růstu a uplatnění tvořivosti. Pokud tyto možnosti v práci naprosto chybějí, byly by pro zajištění rovnováhy nezbytné výrazné kompenzace hygienickými faktory. Adair (2004, s. 62) zdůrazňuje: „Motivátory naplňují potřebu tvořivosti, hygienické faktory uspokojují potřebu spravedlivého jednání. Tudíž platí, že pro dosažení žádoucího postoje k práci a pracovního výkonu musí být využity vhodné stimuly.“

Iljin V. P. (2000) ve svojí knize „Motivace a motivy“ shrnuje, že hlavní význam dvoufaktorové teorie je v tom, že manažeři by měli být velice opatrní a neměli by zdůrazňovat

---

<sup>5</sup> Adair, 2004, s. 61 - 62.



hygienické faktory jako základní při uspokojování potřeb, když potřeby nižší úrovně jsou již v postačující míře uspokojeny. A naopak, manažeři by neměli spotřebovávat čas a nástroje k tomu, aby nabízeli zaměstnancům různé motivátory k uspokojování hygienických potřeb.

Nejvíce neočekávaným zjištěním, ke kterému došlo v důsledku Herzbergova výzkumu, je ten fakt, že peníze byly jednoznačně přiřazeny k hygienickým faktorům, a nikterak k motivátorům. Peníze mají velký význam pro většinu zaměstnanců, a to jak kvůli jejich koupěschopnosti, tak i kvůli postavení, které má jejich vlastník. Ale manažeři poskytují sobě a svým podřízeným špatnou službu, kdy vnímají peníze jako ideální nástroj pro uspokojování veškerých potřeb, které mohou vzniknout u zaměstnanců.

Adair (2004) v svojí knize uvádí následující závěry, které potvrzují Herzbergovo zařazení platu mezi hygienické faktory:

1. Negativní výsledný efekt platu, pokud je umocněn jinou neuspokojivou událostí, trvá mnohem déle než pozitivní vliv, spojený s pozitivní událostí.
2. Negativní pocit z peněz vždy odrážel nespokojenost s jinými hygienickými faktory a pozitivní vliv vždy doprovázel nebo označoval povýšení.
3. Všechny hygienické potřeby jsou spojeny s platem, a proto je plat nejzřetelnější, nejlépe sdělitelný a nejčastěji inzerovaný faktor u jakékoliv práce kdekoli na světě. Plat prostupuje myšlenky a vyjádření lidí, když hodnotí svou práci. Za takových okolností není překvapující, že se plat často zdá být pro jednotlivce satisfaktorem. Je jasné, že pokud tolik hygienických faktorů může být naplněno s pomocí peněz, pak je těžké nepředstavovat si je jako zdroj štěstí.

Pro shrnutí bych řekla, že v práci Herzberga nacházíme důkaz toho, že existuje dva úplně odlišné typy faktorů, které mohou vyvolávat požadované cílevědomé chování: hygienické faktory, které ovlivňují pouze úroveň spokojenosti zaměstnanců a v nejlepším případě vyvolávají postačující úroveň motivace a motivátory, které se vztahují přímo k motivaci a mohou být použity pro stimulaci její vyšší úrovně, když hygienické faktory jsou v dostatečné míře uspokojeny.

## 2. 4. 2 Teorie spravedlnosti (rovnosti) J. S. Adamsa

Zakladatelem teorie rovnosti – spravedlnosti je americký profesor J. S. Adams, který provedl značný výzkum ve společnosti "General Electric". Na základě tohoto výzkumu koncipoval východiska své teorie. Obsah teorie rovnosti svádí k následujícímu: v procesu uskutečňování pracovní činnosti člověk neustále porovnává odměnu, kterou obdržel za práci, s vynaloženým úsilím, a potom tuto odměnu porovnává s odměnou, kterou obdrželi ostatní lidé. Podle S. Adamsa, každý pracovník oceňuje své vztahy:

*Vlastní příjmy / vlastní úsilí (výdaje) = příjmy ostatních / úsilí (výdaje) ostatních.*

Při čemž vstupy zahrnují nejenom úsilí člověka, vynaložené na splnění pracovních úkolů, ale také počet odpracovaných let v dané organizaci, úroveň kvalifikace, věk, sociální postavení člověka. Jedná se o subjektivní hodnocení – každý člověk hodnotí pak rovnost těchto vstupů a výstupů. Teorie tvrdí, že lidé subjektivně porovnávají obdržené odměny k vynaloženému úsilí a potom ho porovnávají s odměnou lidí, vykonávajících analogickou práci. Jestliže výsledek srovnání je nespravedlnost, čili člověk se domnívá, že jeho kolega obdržel za stejnou práci větší odměnu, pak je přesvědčen o nespravedlnosti. Pokud přetrvává pocit nespravedlnosti, pak dochází k snížení motivace, což se projeví v nižší produktivitě, ve snížené kvalitě práce, fluktuace atd.

Lidé mohou vrátit pocit spravedlnosti, buď změnou úrovně vynaloženého úsilí, a nebo snahou změnit úroveň příjmu. Tudíž ti zaměstnanci, kteří si myslí, že dostávají méně v porovnání s ostatními, mohou buď začít pracovat méně intenzivně, nebo se budou snažit zvýšit úroveň příjmu. Naopak ti zaměstnanci, kteří si myslí, že je přelácejí, se budou snažit dodržovat intenzitu práce na stejné úrovni nebo se jí dokonce budou snažit zvýšit.

Výzkumy ukazují, že obecně, když se lidé domnívají, že jsou placeni nedostatečně, začínají pracovat méně intenzivně, a v případě, když odměna je větší než vynaložené úsilí, mají malou tendenci měnit své chování a činnost.

Závěr této teorie spravedlností pro motivaci spočívá v tom, že dokud lidé nebudou přesvědčeni o tom, že dostávají spravedlivou odměnu, budou se snažit snížit efektivitu práce, přičemž vnímání a ocenění spravedlností mají relativní, nikoliv absolutní charakter (jedná se o subjektivní hodnocení). Lidé se porovnávají jak se svými kolegy z práce, tak i se zaměstnanci jiných organizací, vykonávajících stejnou práci.

Když je rozdíl v odměňování způsoben rozdílnou úrovní výkonnosti, je zapotřebí vysvětlit zaměstnancům, dostávajícím méně, že kdy jejich výkonnost dosáhne stejné úrovně, jakou mají jejich kolegové, budou taktéž dostávat vyšší odměnu.

## 2. 5 Pracovní spokojenost a identifikace s prací

S výše uvedenými teoriemi motivace úzce souvisí takový pojem jako **pracovní spokojenost**, kterou Bedrnová, Nový a kol. (2007) rozlišují ze třech odlišných úhlů pohledů:

- **jako kritérium hodnocení personální politiky organizace.** V souvislosti s tímto kritériem je možné pozorovat následující vztah: čím větší spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, tím lépe se organizace stará o své zaměstnance,
- **jako podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců.** S tím je spojeno uspokojení ze smysluplné práce, s dosažením výsledků, radost z vlastního uplatnění, pocit naplnění apod.,
- **spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů.** Častokrát se to vyskytuje u nedostatečně ambiciózních lidí, lidí s nenáročnými požadavky na život, těmi, kterým stačí málo, kteří se neradi namáhají.

Z prvního úhlu pohledu lze spokojenost chápat jako popis stavu, z druhého jako hnací sílu, a z třetího úhlu pohledu spokojenost může být dokonce i překážkou dosahování většího výkonu jedince.

Určitě nejlepším případem by bylo to, aby člověka naplňovala sama práce a její obsah, ale je důležité zdůraznit, že i dobré pracovní podmínky hrají velkou roli, jelikož ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 393) zdůrazňují, že „pracovní podmínky mají na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje“. Největší význam pak hrají zejména následující podmínky práce:

- pracovní prostředí a fyzické podmínky práce (v jaké místnosti pracovník pracuje, jsou-li dobré stravovací podmínky, je-li čas na odpočinek, má-li pracovník k dispozici vlastní počítač, kancelář, je-li zařízená klimatizace, topení, světlo, v případě práce ve společné místnosti je-li vhodně a racionálně rozmístěn nábytek, atd.),
- je-li v organizaci možnost kariérního růstu a pracovního postupu,
- nakolik je účinný a spravedlivý systém odměňování,
- vztahy s manažerem, se spolupracovníky, možnosti týmové práce,
- péče o pracovníky, atd.

Když mluvíme o pracovní spokojenosti a motivace, je důležité rozlišit takové pojmy, jak jsou **spokojenost v práci** a **spokojenost s prací**. Kollarík (1986) zdůrazňuje odlišnosti v těchto pojmech. **Spokojenost v práci** je podle něj širším a převažujícím pojmem a zahrnuje komponenty, vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním (například fyzikálním) a

k obecnějším (vyplývajícím například z fungování organizace) podmínkám. **Spokojenost s prací** je užším pojmem a je spojena s výkonem konkrétní činnosti (zejména s jejími psychickými a fyzickými nároky, společenským ohodnocením, specifickým pracovním režimem atd.). Spokojenost v práci podle Herzbergovy teorie je spojena s hygienickými faktory a uspokojení z práce s motivátory.

Ve vztahu pracovní spokojenost a motivovanost je nutné zdůraznit, že zaměstnanec může být spokojen nebo relativně spokojen s prací, aniž by byl výkonný a motivovaný, a naopak. *Příklad: Daniela má vysokoškolské vzdělání v oblasti designu, má pětileté dítě a je vdána. V současné době pracuje v obchodě jako prodavačka a je spokojená se zaměstnáním, jelikož stíhá vyzvednout dítě ze školky, uvařit manželovi večeři a ve zbývajícím čase se věnovat sobě a svým koníčkům. Vyhovují jí vztahy se spolupracovníky, domnívá se spravedlnosti v systému odměňování, avšak není nijak zvlášť motivovaná. Do budoucna uvažuje najít si práci ve svém oboru.* Toto je krásný příklad, který velice pěkně znázorňuje rozdíl mezi spokojeností „s prací“ a „v práci“.

**Identifikace s prací** hraje významnou roli v procesu motivace a pracovní spokojenosti. Vyjadřuje určitou úroveň psychického vztahu člověka k vykonávané činnosti a má význam při přijetí této činnosti za svou, uspokojení z vykonávané práce, naplnění, pocit radosti z práce a ovlivňuje to, zda-li se stane práce součástí smyslu života jedince. Identifikace s prací bývá chápána jako dobrý postoj k vykonávané práci, snaha člověka pochopit hlubší smysl své práce, poznat a procítit ji; identifikace s prací rovněž znamená být vnitřně zaujatým ke své práci (to se skládá z dílčích pozitivních zážitků z práce), mít možnost využívat svůj potenciál, své schopnosti a dovednosti; být ve shodě se svými zájmy, hodnotami a cíli.

Na identifikaci s prací příznivě působí charakter práce a také osobnostní a sociální faktory. Určitě na identifikaci s prací bude lépe působit práce atraktivní, stimulující a rozmanitá, s možností vlastního rozhodování a větší odpovědnosti, při existenci možnosti uplatňovat svou kreativitu a využívat svůj potenciál, existenci zpětné vazby ve výsledcích práce, při dobrém postavení ve skupině, než práce rutinní, jednoduchá, nudná, bez možnosti růstu a rozvoje osobnosti, atd. Avšak jako vždy existují určité výjimky, a třeba někomu např. rutinní práce, práce s nízkou mírou odpovědnosti, bez možnosti vlastního rozhodování atd. bude vyhovovat. Hodně záleží na charakteru povahy člověka (sangvinická, cholerická, flegmatická nebo melancholická), hodnotách, potřebách a cílech jedince.

Bylo prokázáno, že mezi identifikací s prací a spokojeností s prací je významný vztah. Existuje mínění, že lidé, kteří se identifikují se svou prací, jsou výkonnější, motivovanější, mají větší iniciativu a ochotu pracovat, rovněž jako i větší ochotu ke kooperaci.

Na závěr je podstatně zdůraznit, že celková spokojenost nebo nespokojenost člověka se skládá z toho, jak jsou pro něho subjektivně důležité jednotlivé elementy a nikoliv z aritmetického součtu jeho spokojenosti s dílčími skutečnostmi. Proto je pro manažera důležité mít dobrou znalost kritérií spokojenosti a samotných zaměstnanců organizace (jejich požadavků na práci, cílů, přání, hodnot, osobnostního profilu atd.), poté tato dobrá znalost svých podřízených umožní manažerům použít co nejvhodnější stimuly pro ovlivňování motivace zaměstnanců.

## 2. 6 Mzda jako významný stimulační nástroj

Mzda je významným stimulačním nástrojem a je všeobecně používána v nejrůznějších typech organizací. Prostřednictvím mzdy zaměstnanci uspokojují celou řadu svých potřeb.

Je zajímavě, že účinnost mzdy a její vliv na motivace zaměstnanců se mění v závislosti na místě bydlení, podmínkách a situaci, ve kterých jedinec žije. Pražská, Jindra (1998) zdůrazňují, že ke změnám v motivační účinnosti dochází vždy:

- **při změně místa, pracoviště a funkce** zaměstnanec očekává změnu mzdy, kterou následně bude porovnávat s předchozí mzdovou úrovní; posuzovat, nakolik změna odpovídá jeho novému stavu a pozici,
- **při změně životních podmínek zaměstnance – v současném období celosvětové ekonomické krize** tento aspekt je velice aktuální, protože finanční situace jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance je velice nestabilní. Roste úroveň nezaměstnanosti, dochází k poklesu výroby, počtu klientů, zakázek a následně i k poklesu mezd.
- **při změně formy mezd a mzdového systému** zaměstnanec bude posuzovat, nakolik tato změna odpovídá jeho výdeji energie, vynaloženému úsilí a jeho požadavkům,
- **při růstu inflace a změnách cen zaměstnanec** očekává i následné zvýšení mzdy.

Existují čtyři základní druhy mzdy, které jsou běžně používány ve firmách. K těmto druhům patří:

- 1) pevná časová mzda** – to znamená, že zaměstnanec dostává pevnou částku za určitý počet odpracovaného času v nezávislosti od jeho výkonnosti. V Rusku, stejně tak i v Evropě, se nejčastěji používá měsíční, ale také i týdenní a hodinová mzda,
- 2) úkolová mzda** – při tomto druhu mzdy odměňovaná částka je vázána na splnění úkolu a na určitou jednotku výkonu pracovníka. Čím více jednotek výkonu odvede pracovník, tím větší odměnu dostane,

**3) podílová neboli pohyblivá mzda** – je určitou formou mzdy úkolové a je přímo vázaná na realizovaný obrat. Při dosažení každé docílené částky pracovník dostává podíl na obratu, který je nejčastěji stanoven procentuálně. *Příklad: za každou tržbu ve výši 5 000 Kč zaměstnanec získává 1% z této částky.* Tento druh mzdy se stává určitou nevýhodou pro zaměstnavatele v období růstu inflace, a pro pracovníka v období poklesu obratu firmy. Proto se většinou používá v kombinaci s ostatními druhy mzdy.

**4) kombinovaná mzda** – při této mzdě se používá tzv. pevná a flexibilní složka mzdy, která je většinou vázaná na obrat. Tato forma mzdy odstraňuje určité nevýhody pevné, úkolové a pohyblivé mzdy. Stimuluje pracovníka k většímu výkonu a obratu. I když tato mzda odstraňuje nedostatky předchozích, vzniká tu jiný problém: je zapotřebí správně stanovit, kterou část mzdy bude tvořit pevná, a kterou flexibilní složka.

Důležitou součástí systému odměňování mimo mzdu jsou různé bonusy, prémie, nepeněžní odměny, dárky, poukázky, ocenění atd., které jsou taktéž účinné pro stimulace zaměstnanců.

### 3. Charakteristika organizace

#### 3.1 Salón krásy „Dokonalost“ – od založení až po současnost

Salón krásy „Dokonalost“ je rodinným podnikem a byl založen v listopadu roku 2005 jako první salón krásy ve městě. Původně se nacházel pouze v přízemí budovy, v centru města, měl 6 zaměstnanců: dva recepční, dvě masérky, kosmetičku a manažera, a k základním službám poskytoval služby solária. V tomtéž roce se jedna masérka rozhodla odejít ze salónu a vykonávat svojí práci doma.

V roce 2006 kosmetička odešla na mateřskou a na její místo byla přijata jiná. Na konci roku salón krásy „Dokonalost“ byl rozšířen o jedno patro, byly přijaty dvě další zaměstnankyně: kadeřnice a manikérka.

V roce 2008 salón krásy rozšířil nabídku poskytovaných služeb – byla pořízena postel „Nugobest“ a později i infračervená sauna. Na jaře roku 2008 kosmetička, přijatá v roce 2006, odešla na mateřskou a až do podzimu téhož roku majitelé salonu nemohli najít vhodnou osobu na její místo. Konečně se podařilo seznámit s mladou ženou, která měla lékařské vzdělání a zároveň byla ochotna pracovat jako kosmetička. Ta byla odeslána na tříměsíční vzdělávací kurz na své vlastní náklady.

Kadeřnická místnost byla využívána neracionálně, jelikož zbývalo hodně nevyužitého prostoru a navíc byl znám velký zájem klientů o kadeřnické služby (pracující kadeřnice byla velmi zatížena – některé zákazníky z časových důvodů nemohla obsloužit). Proto se majitelé salónu rozhodli pro přijetí druhého kadeřníka. Během půl roku byly vyzkoušeny tři kadeřnice, ale jak se ukázalo v průběhu zkušební doby, ani jedna z nich se nehodila na toto místo (z různých důvodů). Na začátku roku 2009, po půlročních potížích konečně místo kadeřnice bylo obsazeno ženou, která absolutně odpovídala požadavkům, které byly kladeny majiteli salónu. V současné době tato kadeřnice úspěšně vykonává svoji práci.

V zimě téhož roku první kadeřnice oznámila odchod z firmy do vlastního podnikání. Nově založena firma této kadeřnici bude konkurenční firmou pro salón krásy „Dokonalost“. Této kadeřnici byla dána tříměsíční výpovědní lhůta. V současnosti majitelé hledávají náhradu na její místo.

### **3. 2 Vybavení a zařízení**

V současné době salón krásy „Dokonalost“ je kompletně vybaven. Poskytuje zákazníkovi širokou nabídku služeb – solárium, postel „Nugobest“, infračervenou saunu (s možností osprchování po vykonání procedury), masáž, manikúru, umělé řasy, kosmetické služby a služby kadeřnice. Laskavé recepční nabízejí klientům čaj a bonbóny v příjemném prostředí salónu (jako malou pozornost ze strany salónu, tudíž na vlastní náklady firmy).

V přízemí salónu se nachází velký uvítací prostor s klimatizací, který zároveň slouží i jako čekárna, pokoj s infračervenou saunou a postelí "Nugobest", masážní kabinet a toaleta se sprchou.

V prvním patře je umístěna místnost pro manikúru a umělé řasy a dvě další místnosti: pro kosmetické a kadeřnické služby. Taktéž i v prvním patře se nachází toaleta.

V létě roku 2009 začne rekonstrukce salónu: přízemí bude vyklizeno a dáno k pronájmu, salón krásy „Dokonalost“ se bude nacházet pouze v prvním patře, rozšířeném o další místnosti. Toto přemístění salónu umožní poskytovat kompletní služby pro krásu a zdraví na jednom místě (tudíž klient už nebude muset například po vykonání masáže v přízemí jít do prvního patra na manikúru).

### **3. 3 Cíle salónu krásy „Dokonalost“**

Krátkodobé cíle: v prvním roce existence salónu bylo hlavním cílem se osvědčit u co největšího počtu klientů, získat první stálé zákazníky, proniknout do povědomí obyvatelstva, vyhledat vhodné dodavatele a navázat s nimi dobré partnerské vztahy. V současnosti krátkodobými cíli mohou být například získání dobré pověsti u klientů, pro získání nových zaměstnanců.

Dlouhodobé cíle: hlavními dlouhodobými cíli organizace je udržení převažujícího podílu na trhu služeb a udržení dobré pověsti salónu zejména na dosažené úrovni. Prostřednictvím své pověsti a poskytováním výhradně kvalitních služeb (nikoliv tzv. levných masových služeb s možností použití i méně kvalitních materiálů) salón získává stálou a věrnou klientelu. Rovněž významným dlouhodobým cílem je tým stálých profesionálních zaměstnanců, který umožňuje poskytování komplexních služeb v oblasti krásy a zdraví a stává se jedním z reklamních nástrojů (zaměstnanci si navzájem doporučují).

### **3. 4 Otevírací doba**

Salón krásy „Dokonalost“ je otevřen:

pondělí až sobota 10:00 do 20:00 (popř. do odchodu posledního klienta)

neděle od 10:00 do 16:00.

Každý ze zaměstnanců má určen jeden den, který má volno. Jedna ze zaměstnaneckých výhod je flexibilní pracovní doba. Zaměstnanec (s výjimkou recepčních, které mají jiný pracovní režim) většinou přichází následující den chvíli předem, než mají naznačený úkon (nejčastěji se klienti objednávají předem, častokrát i několik dnů). Je to osobní rozhodnutí zaměstnance, přijde-li v tu dobu, kdy má naznačený úkon a nebo k hodině, kdy se salón otevírá. Taktéž se může zaměstnanec rozhodnout odejít i dříve, a to v tom případě, když nemá objednáno na zbytek dne, a nebo měl celý den hodně nabitý a už se cítí unavený.

### **3. 5 Zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“**

U všech zaměstnanců salónu není stanoven přesný čas na oběd a odpočinek (tak se rozhodli sami zaměstnanci), ale většinou je možnost si odpočinout mezi obsluhou klientů (občas doba odpočinku se prodlužuje z důvodu zpoždění klienta nebo absence příchodu na proceduru vůbec).



Zaměstnanci mají povinnost poskytovat pouze služby, nikoliv hledat potenciální klienty. Ale toto mohou učinit dobrovolně z vlastního zájmu, taktéž si mohou doporučovat služby navzájem.

Zaměstnanci salónu jezdí na vzdělávací kurzy podle potřeb (většinou pro možnost rozšíření nabídky poskytovaných služeb, osvojení si nových technik a metod, podle potřeb inovace a současných trendů v oblasti krásy a zdraví) a to na vlastní náklady. Harmonogram školení zatím není stanoven a zaměstnanci navštěvují kurzy v chaotickém pořadí.

### **Recepční**

V salónu jsou zaměstnány dvě recepční, které se střídají každé dva dny (plus je třetí recepční, který nahrazuje předchozí v případě odjezdů). Do povinnosti recepčního spadají: otevírání a zavírání salónu, komunikace s klienty (jak osobně tak i telefonicky), po návštěvě procedury má recepční nabídnout klientovi čaj a bonbóny v příjemném prostředí čekárny. Taktéž mají poradit klientovi při výběru krému před a po opálení v soláriu, ukázat různé doplňky (pearsing, náušnice atd.), obsluhovat služby solária a provádět úklid čekárny (zejména utírání podlahy v průběhu dne, v období nepříznivého počasí, mytí hrnečků a lžiček po klientech, dodržování pořádku v čekárně, péče o květiny). V případě, že se klient nedostaví na předem objednanou proceduru, měl by recepční zavolat potenciálnímu klientovi, který by, podle jeho názoru, byl ochoten obsadit uvolněný čas pro vykonávání procedury.

Recepční mají kombinovanou mzdu, je totiž určena pevná a flexibilní složka mzdy. Flexibilní složka činí 10% z celkových tržeb salonu a 5% z prodeje doplňků a krémů pro opalování v soláriu.

### **Masérka**

Pracovní doba masérky je pondělí až sobota od prvního do posledního objednaného masáže. Neděle má volno. Masérka má stanovenou mzdovou sazbu ve výši 50% z vykonané procedury (tj. z tržby), přičemž použitý materiál jde na její náklady.

### **Kosmetička**

Pracovní doba kosmetičky je úterý až neděle od první do poslední objednané procedury, pondělí má volno. Kosmetička dostává 40% z tržby od poskytnuté služby v případě relativně levného použitého materiálu, a 35% v případě drahého materiálu, použitého k vykonání procedury (hranice drahého a levného materiálu není nijak zvlášť určena, o tom rozhoduje účetní, což se majitelce salónu velmi nelíbí). Materiál jde vždy na náklady firmy.

## **Kadeřnice**

Pracovní doba obou kadeřnic je stejná jako u ostatních zaměstnanců: od první do poslední objednané procedury. První kadeřnice má volno v neděli a druhá v pondělí. Obě kadeřnice mají stanovenou pouze flexibilní složku, a to 40% tržeb z každé poskytnuté služby. Materiál se započítává do nákladu firmy.

## **Manikérka**

Manikérka pracuje od pondělí do neděle, ve středu má volno. Jako i ostatní zaměstnanci pracuje podle objednávek. Manikérka má stanovenou pouze flexibilní složku a to ve výši 40% z tržby od poskytnuté procedury. Majitelé obdrží 60% a materiál jde na náklady firmy.

## **Manažer**

Manažer salónu je synem majitelů firmy, což dělá salón krásy rodinným podnikem. Manažer nevykonává svojí funkce pouze v salónu krásy, ale ještě pomáhá i při řízení ostatních rodinných firem a zároveň podniká v obchodě, pronajatem od rodičů. Manažer má vysokoškolské vzdělání, ale v jiném oboru, zatím neabsolvoval žádný manažerský ani marketingový kurz a proto majitelé salónu chtějí toto, co nejdříve napravit a přihlásit jej na vzdělávací kurz v této oblasti. Zatím svojí funkci vykonává pomocí znalostí, získaných z běžného života a praxe. Taktéž se vzdělává v byznys škole Network 21, která je zaměřená na různé oblasti života, a znalosti, získané na seminářích. Knihy a CD disky z této školy velice pomáhají v podnikání. Mzda manažera se vypočítává prostřednictvím flexibilní složky, která činí 30% ze zisku všech rodinných firem, které on řídí.

## **4. Analýza sledované problematiky**

### **4.1 Cíle výzkumu**

Cílem výzkumu je zjistit, zda a v jaké míře jsou zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“ spokojeni se svou stávající prací. Dalším cílem je identifikovat problémy, existující v dané organizaci, spojené s prací.

### **4.2 Použité metody a techniky**

Pro provedení výzkumu byly zvoleny, jako nejvhodnější dvě techniky: nestandardizovaný rozhovor a dotazník. Pro zjištění existujících problémů ve firmě byla použita technika nestandardizovaného rozhovoru, která byla provedena osobně, s každým majitelem firmy a jejím manažerem. Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců salónu krásy „Dokonalost“ byl použit písemný dotazník, který byl zcela anonymní a byl určen zaměstnancům firmy.

#### **4.2.1 Nestandardizovaný rozhovor**

Tato technika je vhodná, pro dosažení cílů bakalářské práce a pro zjištění existujících problémů v salónu krásy „Dokonalost“.

##### **4.2.1.1 Výhody a nevýhody**

Výhodami nestandardizovaného rozhovoru jsou relativní volnost rozhovoru (rozhovor probíhá zcela přirozeně na dané téma), získané informace jsou hlubšího a širšího charakteru, je možné měnit pořadí otázek podle průběhu rozhovoru. Nevýhodou této techniky je to, že je drahá a časově náročná; respondenti jsou těžko k zastížení a nemusí mít na rozhovor čas; někteří respondenti nepřipouštějí osobní dotazování. Další nevýhodou může být to, že pečlivý záznam rozhovoru může narušit atmosféru spontánnosti a důvěry.

##### **4.2.1.2 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor představují majitelé salonu (manželský pár) a manažer firmy. S časových, finančních a z řady dalších důvodů nebyli ostatní zaměstnanci salónu do toho výzkumného souboru zahrnuti.

#### 4.2.1.3 Realizace a průběh nestandardizovaného rozhovoru

Nestandardizovaný rozhovor byl proveden osobně s každým členem výzkumného souboru. Rozhovor byl veden na téma: „Jaké problémy, podle Vašeho názoru, existují v salónu krásy „Dokonalost“?“. Každý respondent při rozhovoru měl možnost vyjádřit své myšlenky a postoje k této problematice. Průběh rozhovoru se zaznamenával písemně na papír. V průběhu rozhovoru byli všichni respondenti ochotni diskutovat na dané téma. Během diskuse byly sděleny problémy, na jejichž základě byl sestaven dotazník.

#### 4.2.1.4 Výsledky rozhovoru

Po ukončení rozhovoru s majiteli a manažerem firmy byly zjištěny následující problémy:

- Problémy v systému odměňování:
  - Jedna kadeřnice odešla ze salónu do vlastního podnikání. Tato situace může svědčit o nedostatečné úrovni mezd u některých zaměstnanců.
- Chybí speciální místo pro stravování zaměstnanců: z kapacitních důvodů, byla lednička a mikrovlnná trouba umístěna na chodbě, která spojuje solárium, masážní kabinet, toaletu a čekárnu, což vyvolává u některých zaměstnanců nespokojenost.
- Problémy v systému vzdělávání:
  - Nedostačující školení manažera firmy v oblasti marketingu a managementu, což vede k potížím ve vztazích se zaměstnanci, nedostačující propagaci salonu atd.
  - Není určen harmonogram školení zaměstnanců (absolvuji je v chaotickém pořadí), a proto například současný odjezd dvou zaměstnanců, a nebo opakovaný odjezd jednoho zaměstnance v krátkém časovém úseku velmi silně ovlivňuje zisk firmy.
- Zaměstnanci si navzájem poskytují služby v salónu zdarma a používají k tomu materiály, nakoupené a zaplacené firmou. Majitelé salónu jim toto poskytli jako bonus (navíc dovolili využívat infračervenou saunu, masážní postel a solárium zdarma, platí se pouze krémy, jsou-li potřebné k vykonávání procedury). Naopak v případě, kdy majitelé využívají služeb kadeřníka, masérky, nebo manikérky nemají k tomu žádné zvýhodnění, a proto v tom pocítují nespravedlnost.
- Majitelé firmy uvažují, zda je vhodné použití sankcí, v případech, kdy se zaměstnanec chová ke klientovi nekorektně.

- Občas dochází k problémům v mezilidských vztazích, jak na horizontální úrovni (mezi zaměstnanci salónu), tak i na vertikální úrovni (mezi zaměstnanci a majiteli).

## **4. 2. 2 Dotazník**

Technika dotazníku je nejvhodnější pro cíle této bakalářské práce, zejména z finančních důvodů, návratnosti a snadnosti zpracování údajů. Dotazník sloužil k získání primárních informací z firmy.

### **4. 2. 2. 1 Výhody a nevýhody**

Výhodou této techniky je to, že je relativně levná v porovnání s ostatními; v průběhu dotazování obvykle nedochází k ovlivnění respondenta tazatelem; respondent si sám určuje čas, potřebný na vyplnění dotazníku; odpovědi se zapisují ve standardním pořadí, což usnadňuje zpracování výsledků výzkumu.

K nevýhodám patří například možnost, že respondenti si mohou rozmyslet odpověď, což může nedovolit zachytit spontánní odpovědi, které jsou velmi důležité pro vyhodnocení některých otázek; mohou nastat různé šumy v průběhu vyplňování dotazníku a tím překážet respondentovi v soustředění se na otázky.

### **4. 2. 2. 2 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor se skládá ze zaměstnanců salónu krásy „Dokonalost“, který je rodinným podnikem a se nachází v Rusku, ve městě Kamyshlov. Z důvodu, že jde o malou firmu, o účast ve výzkumu, bylo požádáno všech devět zaměstnanců salónu: manažer, tři recepční, masérka, kosmetička, manikérka a dvě kadeřnice.

### **4. 2. 2. 3 Realizace a průběh výzkumu**

Jeden den předem byli zaměstnanci salónu informováni o tom, že bude probíhat dotazování za účelem výzkumu, který se provádí v rámci této bakalářské práce. Zaměstnancům byly sděleny zejména cíle výzkumu a časový interval, potřebný pro realizaci výzkumu (přibližně 20 minut). S účastí ve výzkumu souhlasili všichni zaměstnanci salónu. V den realizace výzkumu, před začátkem pracovního dne byli zaměstnanci svoláni do jedné místnosti (pro vyloučení „společného“ vyplnění dotazníku), kde jim byly ještě jednou zopakovány cíle výzkumu a zdůrazněna anonymnost dotazníku. Po vyplnění dotazníku měli respondenti vložit papír

s odpověďmi do předem nachystané obálky (byla rozdána spolu s dotazníkem) pro zvýšení anonymity odpovědi.

Výzkum probíhal bez jakýchkoliv problémů a potíží.

#### **4. 2. 2. 4 Struktura dotazníku a charakteristika otázek**

Při sestavování dotazníku byl využit metodický postup, při kterém byla souběžně sledována důležitost řady dílčích faktorů, souvisejících s prací, a spokojeností s ní. Při tvorbě otázek se vycházelo s teoretických poznatků a problému, řečených během rozhovoru s majiteli firmy.

Dotazník se skládá celkem ze 23 otázek. Navíc má určené místa pro možné poznámky a připomínky. Z důvodů malé velikosti firmy nejsou použity v dotazníku filtrační otázky, ani otázky identifikační (tím by mohlo dojít ke ztrátě anonymity odpovědi).

##### ***1. Co Vás motivovalo k tomu, že jste se stal (a) zaměstnancem salónu krásy „Dokonalost“?***

Toto je úvodní polootevřená otázka, která slouží pro navázání kontaktu s respondentem. Zároveň tato otázka pomohla zjistit důvody, proč lidé chtějí být zaměstnaní v salónu krásy „Dokonalost“.

##### ***2. Jak jste spokojená se současným zaměstnáním?***

Toto je uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí. Slouží pro zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním v salónu krásy „Dokonalost“.

##### ***3. Seřad'te od 1 do 12 podle Vašich priorit následující faktory spojené s prací.***

Táto otázka je jednou z klíčových v dotazníku. Pomocí otázky se zjišťovala důležitost jednotlivých faktorů pro zaměstnance firmy. V dalších otázkách byla zjištěna míra spokojenosti zaměstnanců s těmito faktory. Největší pozornost by měla být následně věnována vysokému stupni nespokojenosti u nejdůležitějších faktorů.

**Otázky 4 – 7 se vztahují na mzdu, jako jeden z nejdůležitějších hygienických faktorů (podle dvoufaktorové teorii F. Herzberga):**

##### ***4. Se současným systémem odměňování jste:***

Toto je uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Zjišťuje celkovou spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování.

**5. *Nakolik Vaše finanční odměna za Vaši práci odpovídá následujícím faktorům?***

Tato otázka je typu baterie. Slouží pro ohodnocení finanční odměny zaměstnancem ve vztahu k jeho kvalifikaci, výkonnosti, kvalitě odváděné práce a náročnosti práce.

**6. *Výše Vašeho současného příjmu v zaměstnání:***

Toto je otázka uzavřená škálová s trojstupňovými (trichotomickými) odpověďmi. Zjišťuje, do jaké míry současný příjem motivuje zaměstnance salónu.

**7. *Vyhovuje Vám, v jakém časovém intervalu dostáváte svou mzdu?***

Toto je uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Pomocí otázky má být určeno, zda zaměstnancům vyhovuje časový interval, ve kterém obdrží svou mzdu.

**Otázky 8 a 9 se tykají Adamsovy teorie spravedlnosti (rovnosti):**

**8. *Považujete Vaši mzdu, ve srovnání s ostatními zaměstnanci salónu „Dokonalost“ za spravedlivou?***

Toto je uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Vychází z poznatků Adamsovy teorie rovnosti a zjišťuje, zda zaměstnanci salónu hodnotí svou mzdu za spravedlivou.

**9. *Považujete Vaši mzdu, ve srovnání se zaměstnanci jiných salonů krásy ve městě za spravedlivou?***

Toto je uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Zjišťuje názor zaměstnanců na spravedlivost výplaty mezd v salónu krásy „Dokonalost“ ve srovnání s jinými salóny krásy města Kamyshlov.

***Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení v oblasti finančního odměňování:***

Zde zaměstnanci firmy měli možnost uvést všechno, co by ještě chtěli dodat k odpovědím, týkajícím se oblasti finančního odměňování.

**10. *Podle Vašeho názoru reklama a propagace v salónu krásy „Dokonalost“ jsou zajištěny v postačující míře?***

Dá se říct, že tato otázka do nějaké míry hraje roli tzv. nárazníkové otázky. Má snížit riziko stereotypu odpovědí, spojeného s únavou při vyplnění docela dlouhého dotazníku. Je absolutně z jiné oblasti, než ty, kterým byla věnována pozornost v předchozích otázkách. Na

rozdíl od absolutně nárazníkových, je docela podstatná a byla vyhodnocena stejně jako ostatní otázky.

**Otázky 11 a 12 se týkají různých hygienických faktorů (podle dvoufaktorové teorii F. Herzberga):**

***11. Jak jste spokojen (a) s následujícími faktory?***

Toto je otázka typu baterie. Zjišťuje spokojenost zaměstnanců s hygienickými faktory (víc. Dvoufaktorová teorie F. Herzberga). Byla zkoumána spokojenost zaměstnanců zejména s atmosférou v kolektivu, vztahy s kolegy, pracovními podmínkami, pracovní dobou a vztahy s nadřízenými.

***12. Jak jsou pro Vás osobně důležité následující vybrané faktory pracovních podmínek?***

Pomocí předchozí otázky byla zjištěna celková spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Tato otázka je typu baterie a je určena pro zjištění míry důležitosti dílčích faktorů pracovních podmínek.

***Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení v souvislosti s pracovními podmínkami:***

Zde zaměstnanci měli možnost vyjádřit náměty na zlepšení pracovních podmínek.

**Otázky 13 a 14 se týkají jednoho z motivátorů – uznání (podle dvoufaktorové teorie F. Herzberga):**

***13. Jak jsou pro Vás důležité pochvaly a uznání ze strany nadřízených?***

Toto je uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Hraje roli tzv. kontrolní otázky. Pomocí ní se ověřovala správnost odpovědí ohledně důležitosti pochvaly a uznání, uvedených v otázce č. 3 pod číslem 8.

***14. Myslíte si, že tyto pochvaly a uznání jsou Vám sdělovány v dostatečné míře?***

Toto je také uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Je spojena s předchozí otázkou. Hodnotí spokojenost zaměstnanců s mírou sdělování pochvaly a uznání ze strany nadřízených.



**15. Jak Vás motivují následující faktory při práci?**

Toto je otázka typu baterie. Určuje, do které míry dílčí faktory motivují zaměstnance při práci. Do dílčích faktorů byly schválně zahrnuty, jak motivátory, tak i hygienické faktory podle Herzbergovy teorie motivace, pro ověření toho, jak tato teorie platí v prostředí zkoumané firmy.

**Otázky 16 a 17 se týkají jednoho z motivátorů (podle Herzbergovy teorie). Tímto faktorem je práce sama:**

**16. Jste spokojen (a) s náplní své práce?**

Tato otázka patří k uzavřeným škálovým otázkám s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Pomocí otázky byla zjištěna spokojenost zaměstnanců salónu s jedním z motivátorů (víc. Dvoufaktorová teorie F. Herzberga) – náplní práce.

**17. Jste spokojen (a) se současným systémem vzdělávání (vzdělávací kurzy, školení apod.)?**

Toto je také uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Zjišťuje celkovou spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování.

**Otázky 18 a 19 se týkají možnosti růstu – jako jednoho z motivátorů podle Herzbergovy teorie:**

**18. Vyhovuje Vám, jak často jezdíte na vzdělávací kurz?**

Tato otázka navazuje na předchozí a zjišťuje spokojenost zaměstnanců s jedním z dílčích faktorů systému vzdělávání: počtem vzdělávacích kurzů.

**19. Měl (a) byste zájem zvyšovat svoji kvalifikaci, nebo prohlubovat své profesní znalosti?**

Toto je také uzavřená škálová otázka s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Tato otázka navazuje na dvě předchozí a pomocí této otázky bylo určeno, zda zaměstnanci salónu mají zájem o osobní rozvoj a jsou ochotni se vzdělávat.

**20. Ohodnoťte od 1 do 5, jak jste spokojena s následujícími faktory:**

Toto je otázka typu baterie. Zjišťuje spokojenost zaměstnanců v oblasti nepeněžních odměn a firemních oslav.

#### **21. Doporučil (a) byste někomu pracovat s salonu krásy „Dokonalost“?**

Tato otázka je jedinou nepřímou uzavřenou otázkou s dvoustrannou stupnicí odpovědi. Zní jakoby „obecně“ a pomocí této otázky se získává celkový názor zaměstnanců na práci v salónu krásy „Dokonalost“.

#### **22. V případě vhodné situace byste:**

Toto je uzavřená škálová otázka s jednostrannou stupnicí odpovědi, kde se předpokládá buď negativní, nebo pozitivní postoj k současnému zaměstnání.

#### **23. Co by mohlo být důvodem pro to, abyste opustil (a) zaměstnání?**

Tato otázka je jedinou otevřenou otázkou v dotazníku (z důvodu rozsáhlosti dotazníku další otevřené otázky nebyly použity). Při odpovědi na tuto otázku, měli zaměstnanci salónu možnost upozornit zaměstnavatele na to, co může být důvodem pro opuštění zaměstnání.

***Pokud máte nějaké poznámky, připomínky uveďte, prosím zde:.....***

Zde měli zaměstnanci firmy možnost uvést poznámky a připomínky, které je napadli po vyplnění dotazníku.

### **4. 2. 2. 4 Vyhodnocení odpovědí respondentů**

Matice s výsledky zpracovaných odpovědí se nachází v příloze č. 3.

#### ***Otázka č. 1 „Co Vás motivovalo k tomu, abyste se stal(a) zaměstnancem salónu krásy „Dokonalost“? “***

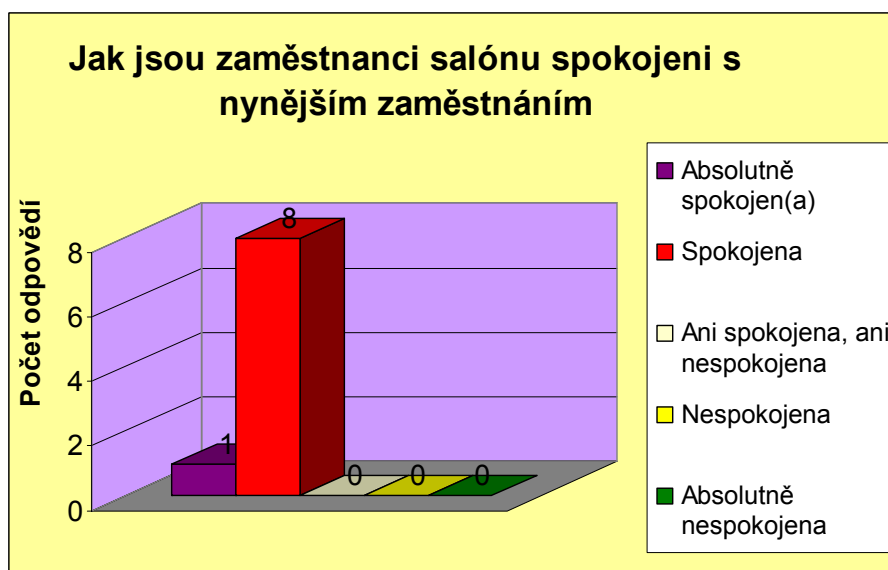
Z grafu 4.2.1 vyplývá, že hlavním důvodem toho, že se stávající zaměstnanci nechali zaměstnat v salónu krásy „Dokonalost“, je jeho dobrá pověst. Pro firmu jako takovou je to velkým přínosem. Dalším důvodem je soulad mezi nabízenou prací v salónu a kvalifikací personálu.



*Graf č. 4.2.1*

**Otázka č. 2 „Jak jste spokojená s nynějším zaměstnáním?“**

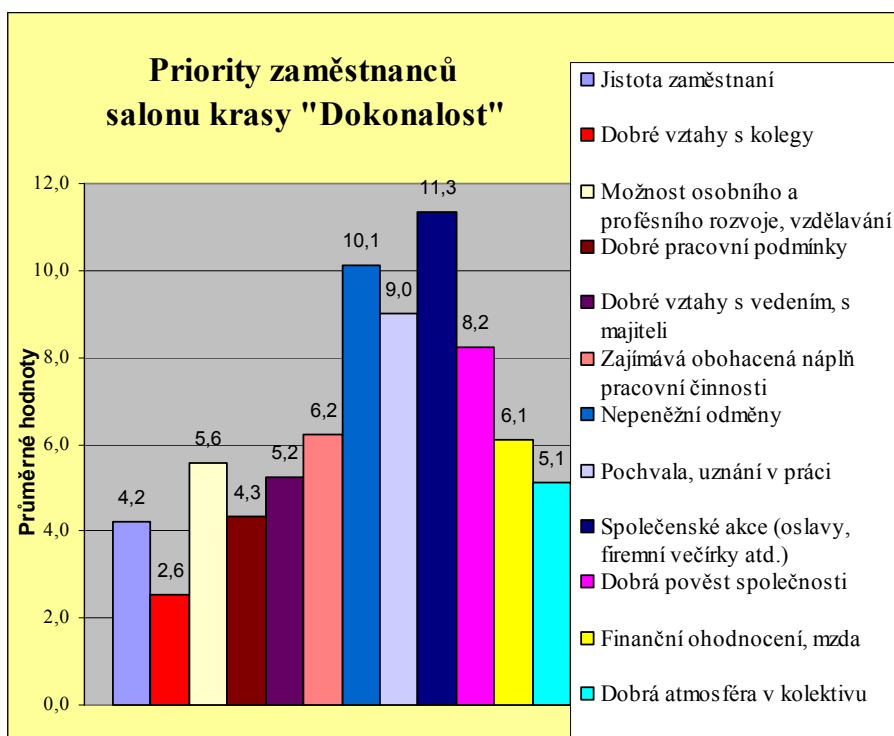
Z grafu č. 4.2.2 je patrné, že osm z devíti zaměstnanců salónu je spokojených s nynějším zaměstnáním, jeden je absolutně spokojený. To vypovídá o tom, že firma celkově dobře vychází se svými zaměstnanci. Lze dospět k závěru, že zaměstnanci dobře hodnotí personální politiku organizace, využívání jejich pracovního potenciálu a jsou spokojení zejména s dosažením svých cílů (více Bedrnová, Nový a kol. 2007). Pomocí této otázky byla zjištěna celková spokojenost zaměstnanců, bez rozlišení toho, zda jsou uspokojeni pracovní náplní nebo jsou spokojení jen s podmínkami v práci.



*Graf č. 4.2.2*

### Otázka č. 3 „Seřad'te od 1 do 12 podle Vašich priorit následující faktory spojené s prací“

Při hodnocení výsledků v grafu č. 4.2.3 má největší priorita nejmenší hodnotu. Největší prioritu mají pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“ dobré vztahy s kolegy. Proto by vedení firmy mělo věnovat velkou pozornost mezilidským vztahům ve firmě a co nejrychleji řešit vznikající konflikty. Na druhém místě se umístila jistota zaměstnání. Z toho vyplývá, že zaměstnavatel by měl nějakým způsobem garantovat zaměstnání (např. dlouhodobými pracovními smlouvami). Třetí místo obsadily dobré pracovní podmínky. Toto by majitelé firmy měli brát v úvahu zejména při rekonstrukci budovy (která se očekává v co nejbližším období) a věnovat velkou pozornost na stížnosti zaměstnanců v této oblasti. Nejméně důležité pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“ jsou společenské akce (oslavy, firmy, večírky), nepeněžní odměny a pochvala a uznání v práci.

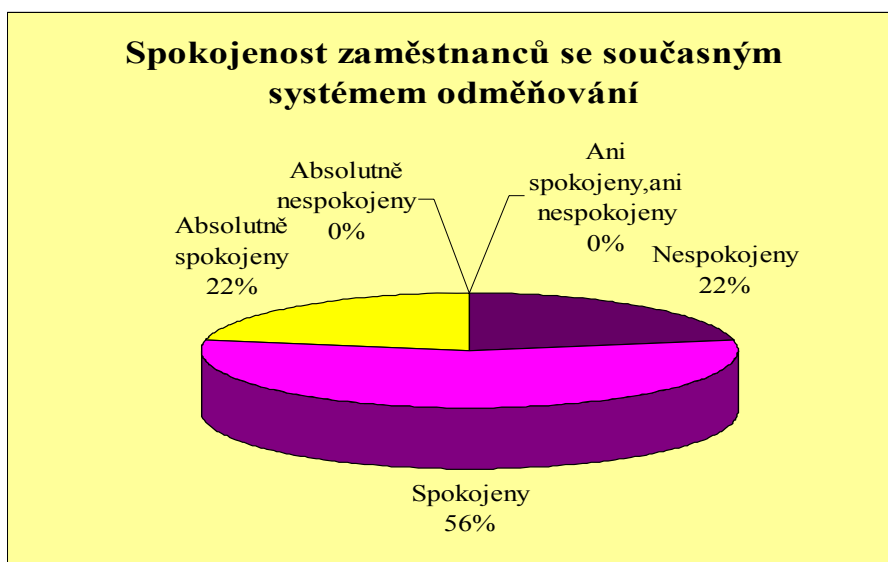


Graf č. 4.2.3

### Otázka č. 4 „Se současným systémem odměňování jste...“

Pomoci dotazování bylo zjištěno, že 22% zaměstnanců je absolutně spokojených se současným systémem odměňování, 56% je s tímto systémem „jen“ spokojených a 22% nespokojených. Nikdo ze zaměstnanců není absolutně nespokojen se současným systémem odměňování, a taktéž ani jeden ze zaměstnanců není ani spokojený, ani nespokojený.

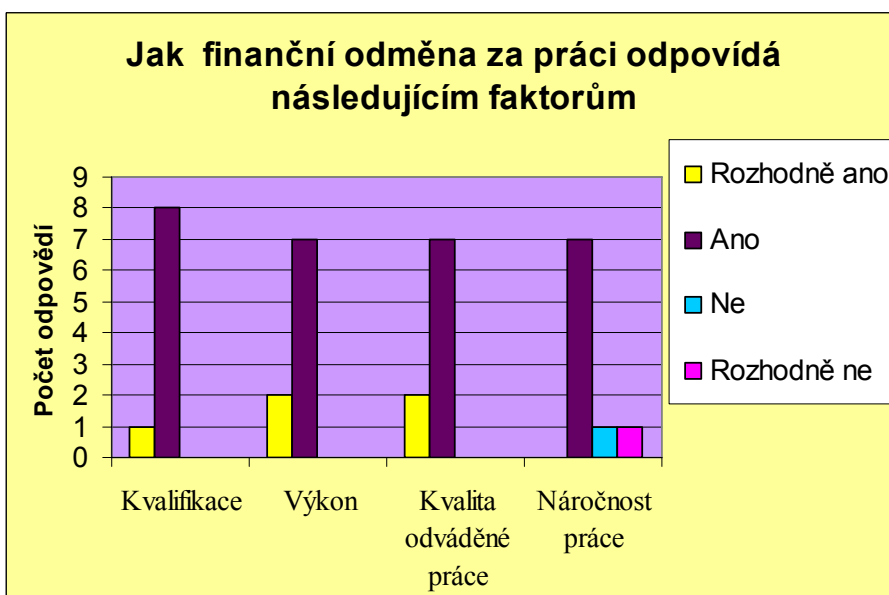
Majitelé firmy by měli zjistit, v čem přesně spočívá nespokojenost 22% zaměstnanců a snažit se tuto nespokojenost odstranit.



Graf č. 4.2.4

**Otázka č. 5 „Nakolik finanční odměna za Vaší práci odpovídá následujícím faktorům?“**

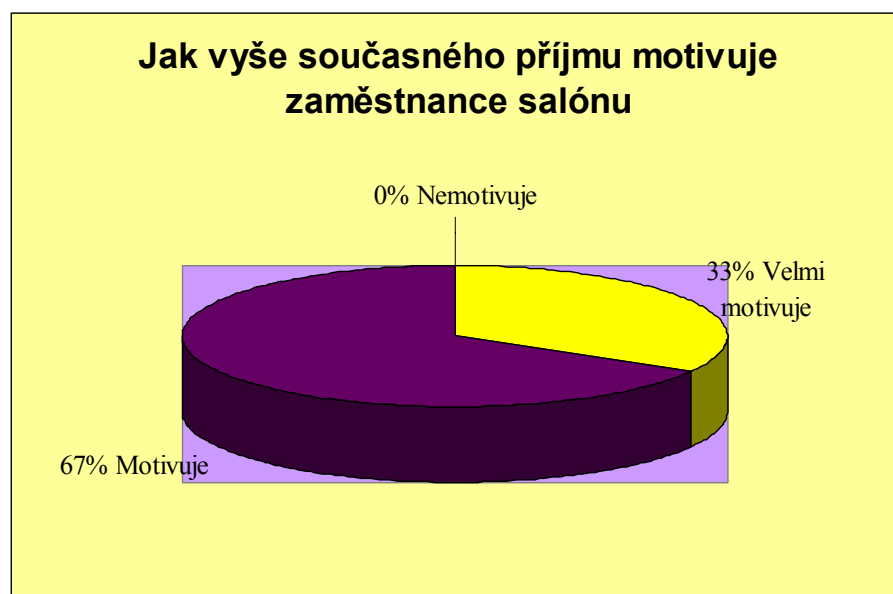
Při odpovědi na otázku, odpovídá-li finanční odměna kvalifikaci zaměstnanců, jejich výkonu, kvalitě vykonávané práce a náročnosti práce, absolutně převažovala odpověď „Ano“ u všech faktorů. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „Rozhodně ano“, kterou si několik zaměstnanců zvolilo ve vztahu finanční odměny ke kvalifikaci, výkonu a kvalitě vykonávané práce. Jednou byla zvolena odpověď „Ne“ a taktéž jednou „Rozhodně ne“ ve vztahu finanční odměny k náročnosti práce. Proto by bylo vhodné učinit v této oblasti nějaké změny.



Graf č. 4.2.5

**Otázka č. 6 „Výše Vašeho současného příjmu Vás v práci:..“**

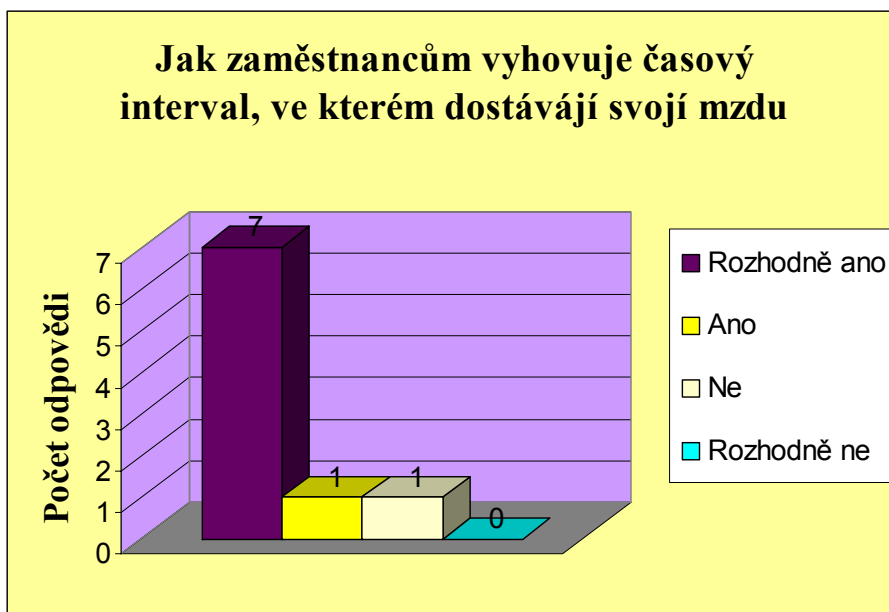
Jak je patrné z následujícího grafu, 67% zaměstnanců salónu výše současného příjmu při práci motivuje a 33% zaměstnanců velmi motivuje. Odpověď „nemotivuje“ nebyla zvolena ani jednou. To vypovídá o tom, že prozatím mzda, jako jeden z hygienických faktorů (podle F. Herzberga), není zcela dostačující a stále silně motivuje zaměstnance firmy. Proto by vedení firmy mělo věnovat tomuto faktoru dostatečně velkou pozornost a zejména udržovat výši příjmu zaměstnanců na současné úrovni (v opačném případě může přestat být motivující pro vykonávání práce).



Graf č. 4.2.6

**Otázka č. 7 „Vyhovuje Vám, v jakém časovém intervalu dostáváte mzdu?“**

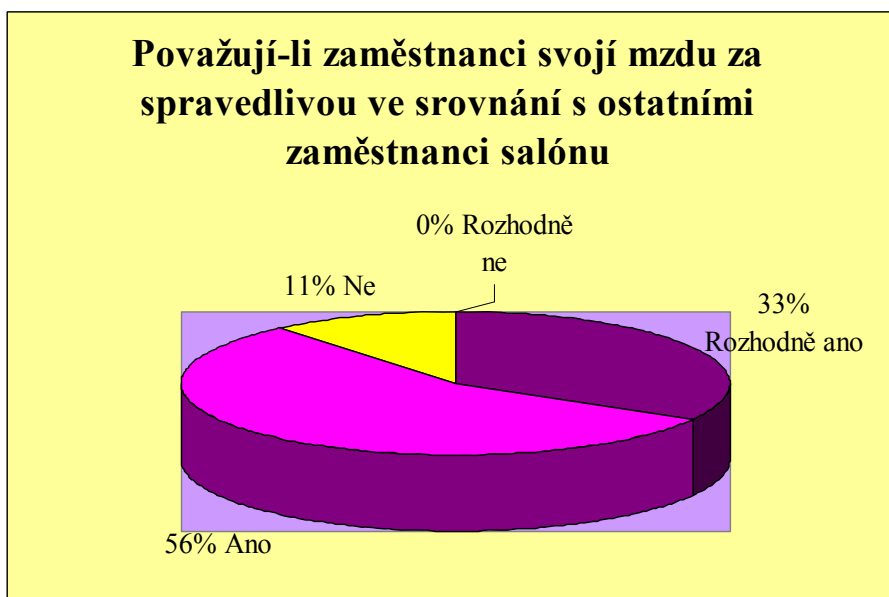
Sedmi z devíti zaměstnanců časový interval, ve kterém obdržují svojí mzdu, rozhodně vyhovuje, jednomu zaměstnanci vyhovuje a jednomu nevyhovuje. Není žádný zaměstnanec, kterému by současný termín výplaty rozhodně nevyhovoval. To vypovídá o tom, že časový interval výplaty mezd byl zvolen správně.



Graf č. 4.2.7

**Otázka č. 8 „Považujete ve srovnání s ostatními zaměstnanci Vaši mzdu za spravedlivou?“**

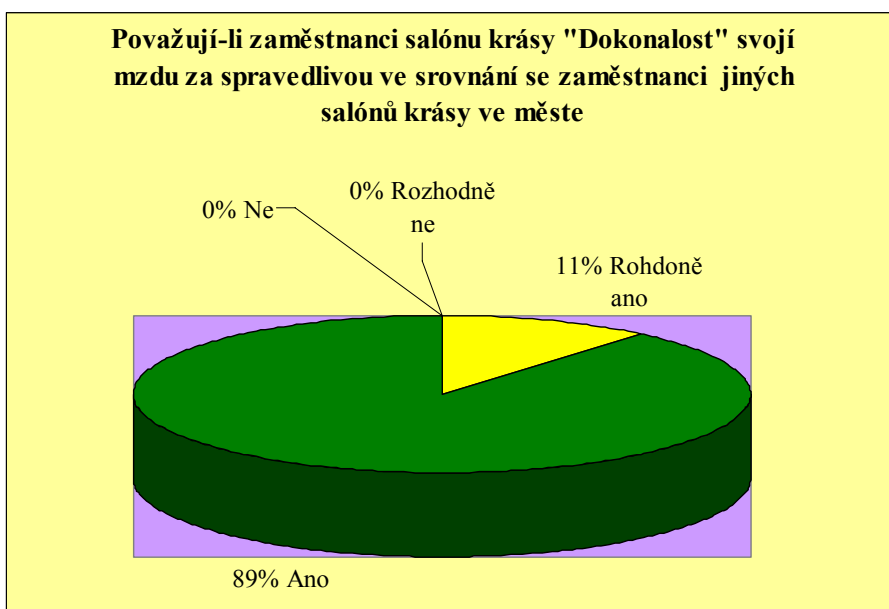
Z grafu č. 4.2.8 je patrné, že většina zaměstnanců považuje svojí mzdu, ve srovnání s ostatními zaměstnanci salonu, za spravedlivou (56%). Za rozhodně spravedlivou ji považuje 33% zaměstnanců a 11% zaměstnanců nepovažuje svojí mzdu za spravedlivou. Nenašel se nikdo, kdo by se svou mzdou byl rozhodně nespokojený. To vypovídá o tom, že mzda se vyplácí spravedlivě a že není třeba v této oblasti provádět nějaké výrazné změny.



Graf č. 4.2.8

**Otázka č. 9 „A ve srovnání se zaměstnanci jiných salónů krásy ve městě?“**

89% zaměstnanců salónu krásy „Dokonalost“ považuje svoji mzdu za spravedlivou ve srovnání se zaměstnanci jiných salónů krásy a 11% zaměstnanců ji považuje za rozhodně spravedlivou, z čehož vyplývá, že úroveň mezd v salónu je na dobré úrovni.



Graf č. 4.2.9

**Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení v oblasti finančního odměňování:**

Zde poznámky napsali dva z devíti zaměstnanců. Jeden zaměstnanec poznamenal, že je spokojen se všemi položkami systému odměňování, druhý navrhnul k flexibilní složce mzdy stanovit také pevnou složku.

**Otázka č. 10 „Je podle Vašeho názoru reklama a propagace salónu krásy „Dokonalost“ Dostatečně zajištěna?“**

34% procent zaměstnanců si myslí, že propagace a reklama v salónu jsou zajištěny v postačující míře, 33 % má názor, že je zajištěna na průměrné úrovni, 22% zaměstnanců si myslí, že propagace a reklama jsou v nedostačující míře, a 11% v míře absolutně nedostačující. Ani jeden ze zaměstnanců si nemyslí, že by propagace byla zajištěna v absolutní míře.

Z toho vyplývá, že vedení firmy by se mělo více zaměřit na tuto oblast.

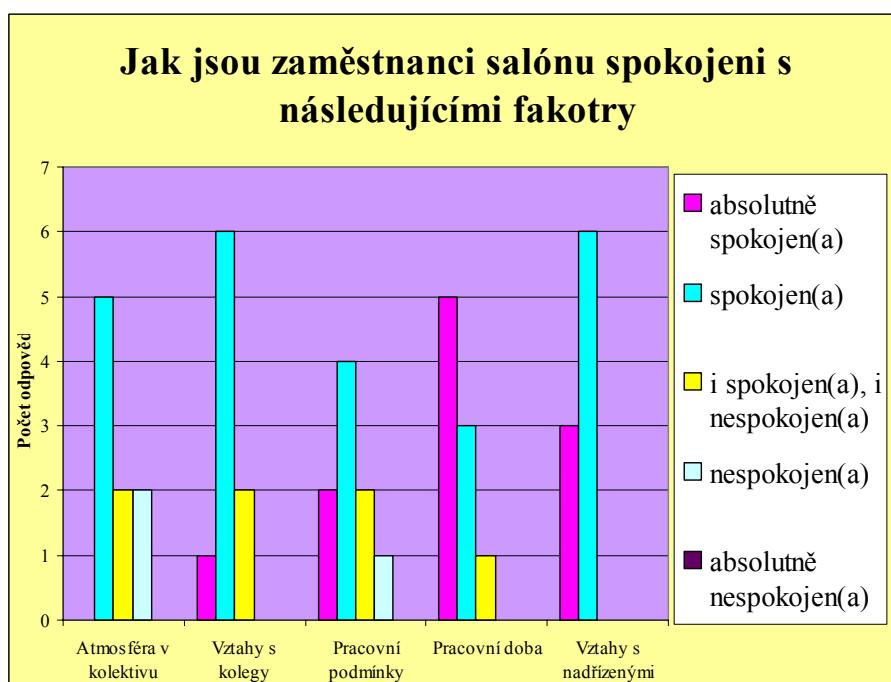




*Graf č. 4. 2. 10*

***Otázka č. 11 „Jak jste spokojen(a) s následujícími faktory?“***

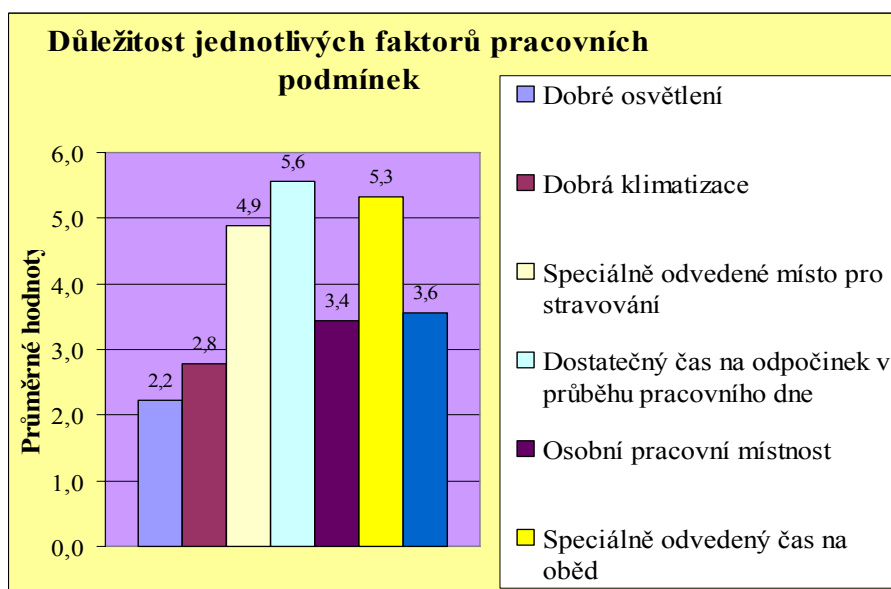
Se všemi čtyři faktory (atmosféra v kolektivu, vztahy s kolegy, pracovní podmínky a vztahy s nadřízenými) jsou zaměstnanci salónu spokojeni, s faktorem „Pracovní doba“ jsou absolutně spokojeni. Což vypovídá o správné politice firmy v těchto oblastech. Jedna třetina zaměstnanců je absolutně spokojená se vztahy s nadřízenými, ostatní zaměstnanci jsou spokojeni. Z toho vyplývá, že vedení firmy má správný přístup k zaměstnancům a dobře s nimi vychází. Avšak dva zaměstnanci z devíti nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni s atmosférou v kolektivu, vztahy s kolegy, pracovními podmínkami, a dva zaměstnanci nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni s pracovní dobou. Dva zaměstnanci jsou nespokojeni s atmosférou v kolektivu a jeden je nespokojen s pracovními podmínkami. Jak je to patrné z otázky č. 3, tyto faktory jsou velmi důležité pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“. Proto by bylo dobré věnovat této oblasti ze strany vedení firmy velkou pozornost a snažit se tuto nespokojenost odstranit.



Graf č. 4. 2. 11

**Otázka č. 12 „Jak jsou pro Vás osobně důležité následující vybrané faktory pracovních podmínek?“**

Nejvíce důležitý faktor bude mít nejmenší hodnotu, jelikož se bude co nejvíce přibližovat prvnímu místu. Z grafu je patrné, že nejdůležitějším faktorem pracovních podmínek je dobré osvětlení, pak dobrá klimatizace, následují flexibilní pracovní doba a osobní pracovní místnost. Nejméně důležitými faktory jsou dostatečný čas na odpočinek v průběhu pracovního dne a speciálně vyhrazený čas na oběd.



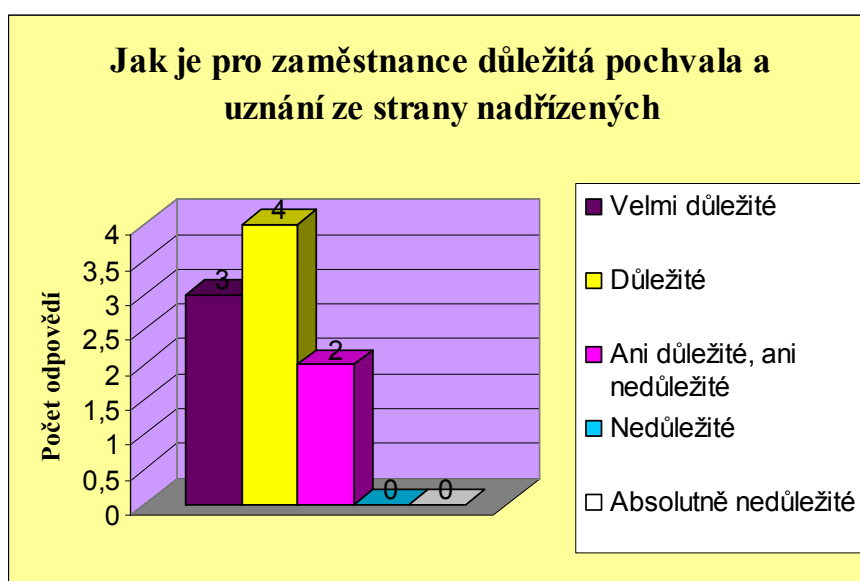
Graf č. 4.2.12

***Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení v souvislosti s pracovními podmínkami:***

Zde respondenti neuvedli žádné poznámky, připomínky ani náměty na řešení.

***Otázka č. 13 „Jak je pro Vás důležitá pochvala a uznání ze strany nadřízených?“***

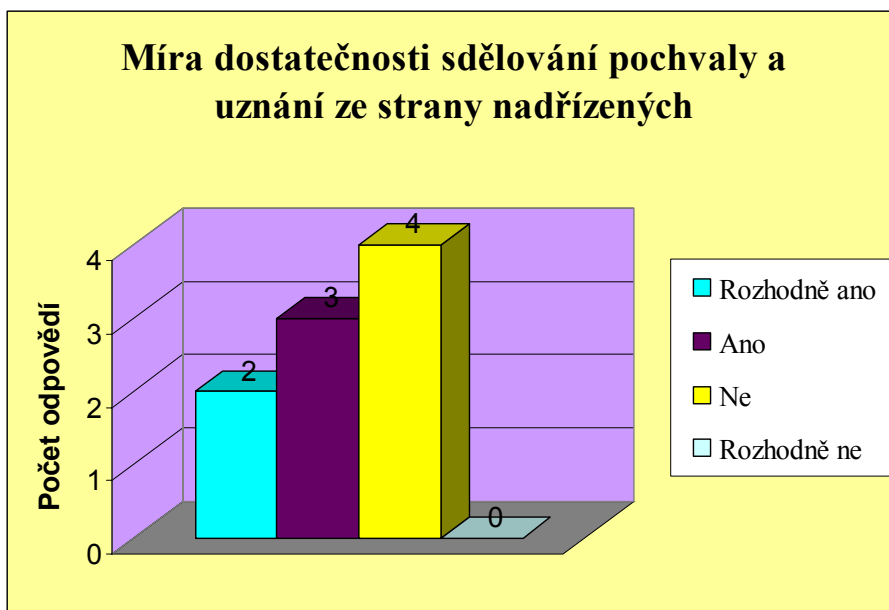
Při odpovědi na tuto otázku respondenti nejčastěji volili odpověď důležité a velmi důležité. Nikdo ze zaměstnanců salónu není názoru, že pochvala a uznání ze strany nadřízených nejsou důležité nebo dokonce, že absolutně nejsou důležité. Ale ve třetí otázce zaměstnanci zařadili tento faktor na jedno z posledních míst podle důležitosti. Z toho vyplývá, že uznání a pochvala jako takové jsou velmi důležité pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“, ale najde se řada dalších faktorů, které pro ně mají větší hodnotu.



Graf č. 4. 2. 13

***Otázka č. 14 „Myslíte si, že pochvala a uznání jsou Vám sdělovány v dostatečné míře?“***

Jak vyplynulo z vyhodnocení odpovědi na předchozí otázku, pochvala a uznání ze strany nadřízených jsou pro zaměstnance salónu velmi důležité. Avšak jak je patrné z grafu č. 4. 2. 14, zaměstnanci mají velice odlišný pohled na míru dostatečnosti sdělování těchto faktorů. Tři z devíti zaměstnanců jsou spokojeni a dva jsou rozhodně spokojeni s tím, v jaké míře obdrží pochvalu a uznání, ale čtyři zaměstnanci s touto mírou spokojení nejsou. Proto by vedení firmy mělo dbát zvýšené pozornosti a zamyslet se nad tím, jak často své zaměstnance chválí.

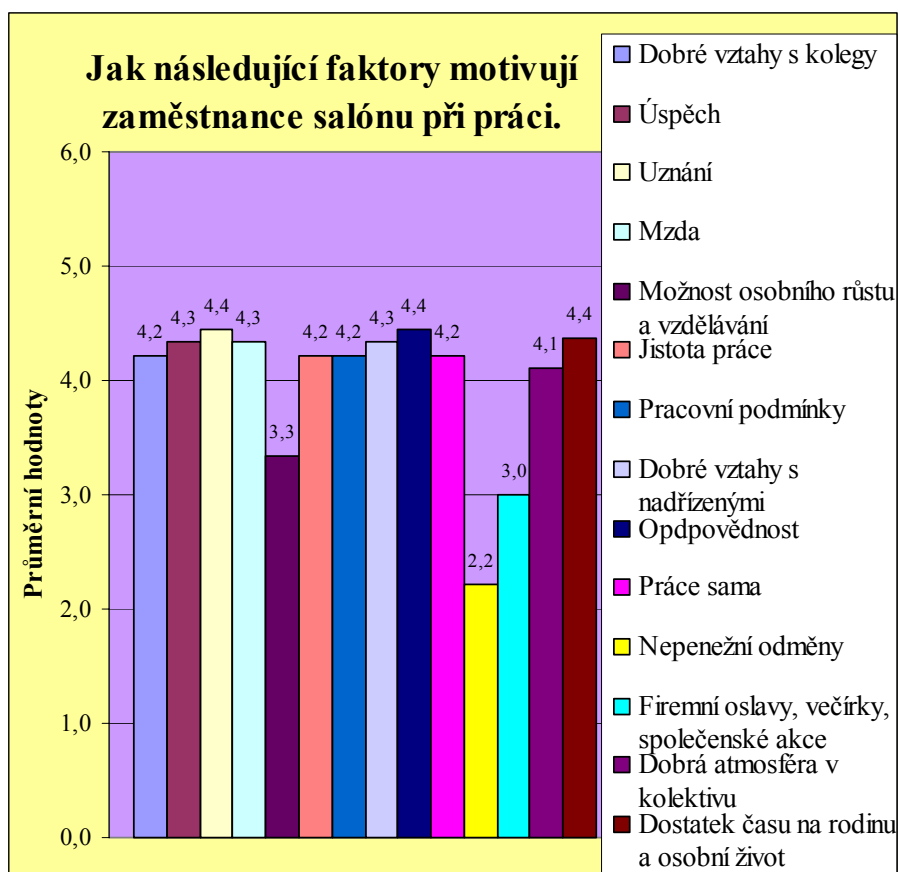


...  
Graf č. 4. 2. 14

**Otázka č. 15 „Jak Vás následující faktory motivují při práci?“**

Nejdůležitější faktor bude mít nejmenší hodnotu, jelikož se bude co nejvíc blížit prvnímu místu. Nejméně zaměstnanců salónu krásy „Dokonalost“ motivují při práci nepeněžní odměny, firemní oslavy, večírky a společenské akce. Stejných výsledků bylo dosaženo i při vyhodnocení odpovědi na otázku č. 3. Proto lze dojít k závěru, že tyto faktory nejsou důležité pro zaměstnance salónu. Proto by jim vedení firmy nemělo věnovat velkou pozornost a mělo by se zaměřit na více důležité a více motivující faktory.

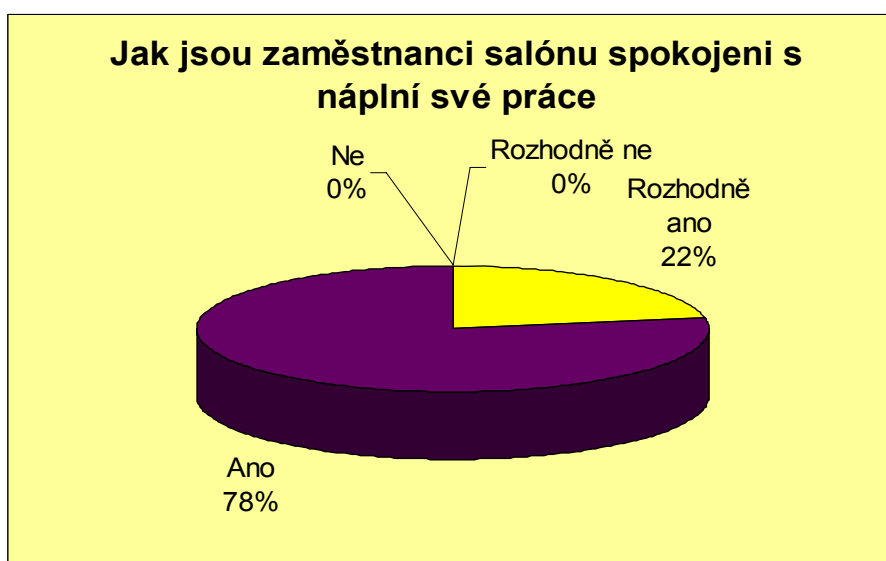
Ostatní faktory, uvedené v grafu č. 4. 2. 15, jsou pro zaměstnance skoro stejně motivující.



Graf č. 4. 2. 15

**Otázka č. 16 „Jste spokojen(a) s náplní své práce?“**

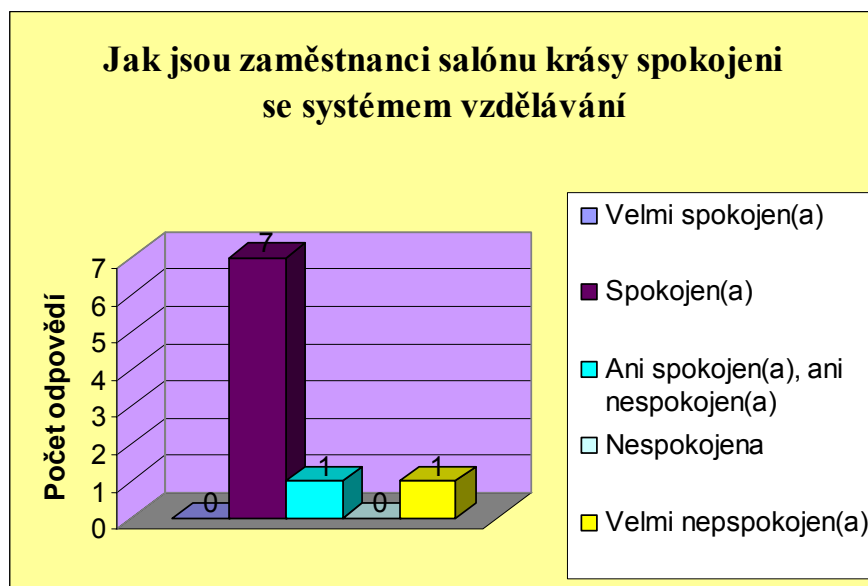
Jak je patrné z grafu č. 4. 2. 16, všichni zaměstnanci salónu jsou buď spokojení, nebo rozhodně spokojení s náplní své práce. Z toho vyplývá, že z hlediska Herzbergovy teorie tento motivátor uspokojen v dostatečné míře.



Graf č. 4. 2. 16

**Otázka č. 17 „Jste spokojen (a) se současným systémem vzdělávání (vzdělávací kurzy, školení apod.)?“**

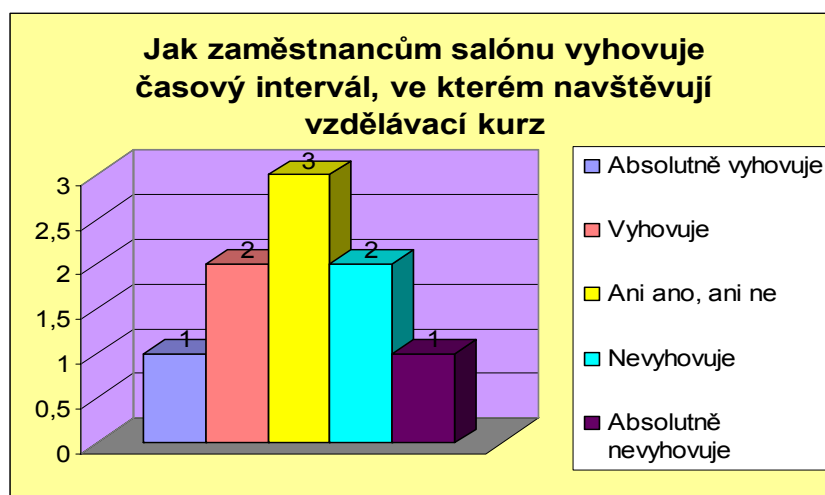
Více než polovina zaměstnanců je spokojena se současným systémem vzdělávání, avšak jeden zaměstnanec není ani spokojen, ani nespokojen a ještě jeden je absolutně nespokojen. Proto by se vedení firmy mělo zamyslet nad těmito výsledky, snažit se zjistit, v čem přesně tato nespokojenost spočívá a následně učinit změny v této oblasti.



Graf č. 4. 2. 17

**Otázka č. 18 „Vyhovuje Vám, jak často se účastníte vzdělávacích kurzů?“**

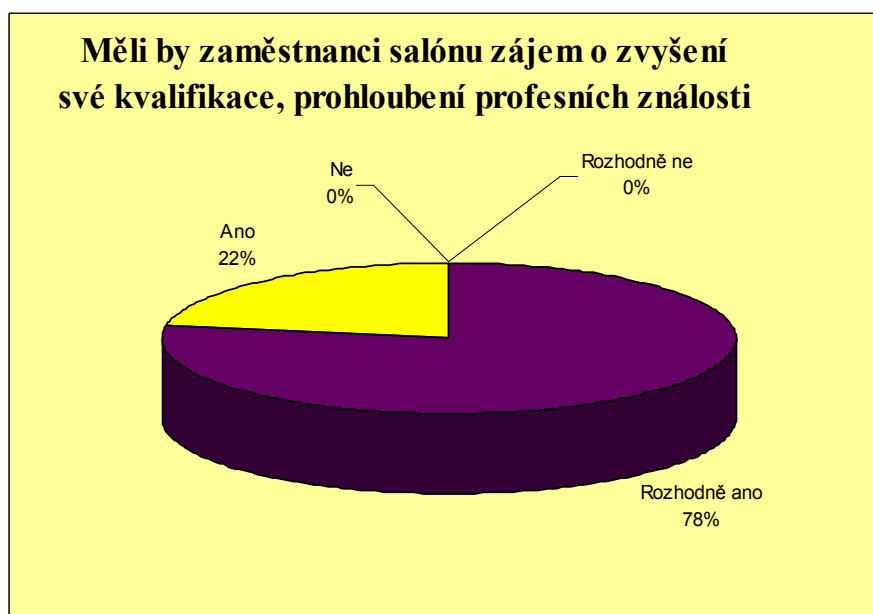
Jak vyplývá z grafu č. 4. 2. 18, odpovědi na tuto otázku se dost liší. Třem zaměstnancům salónu frekvence kurzů ani vyhovuje, ani nevyhovuje. Dvěma zaměstnancům to vyhovuje, ještě dvěma nevyhovuje a jednomu zaměstnanci absolutně nevyhovuje. Jak vyplynulo z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3, možnost osobního a profesního rozvoje a vzdělávání jsou pro zaměstnance salónu krásy velmi důležité. Proto by vedení firmy nemělo tyto výsledky podcenit a měla by také učinit v této oblasti změny.



Graf č. 4. 2. 18

**Otázka č. 19 „Měl (a) byste zájem zvyšovat svoji kvalifikaci a prohlubovat své profesní znalosti?“**

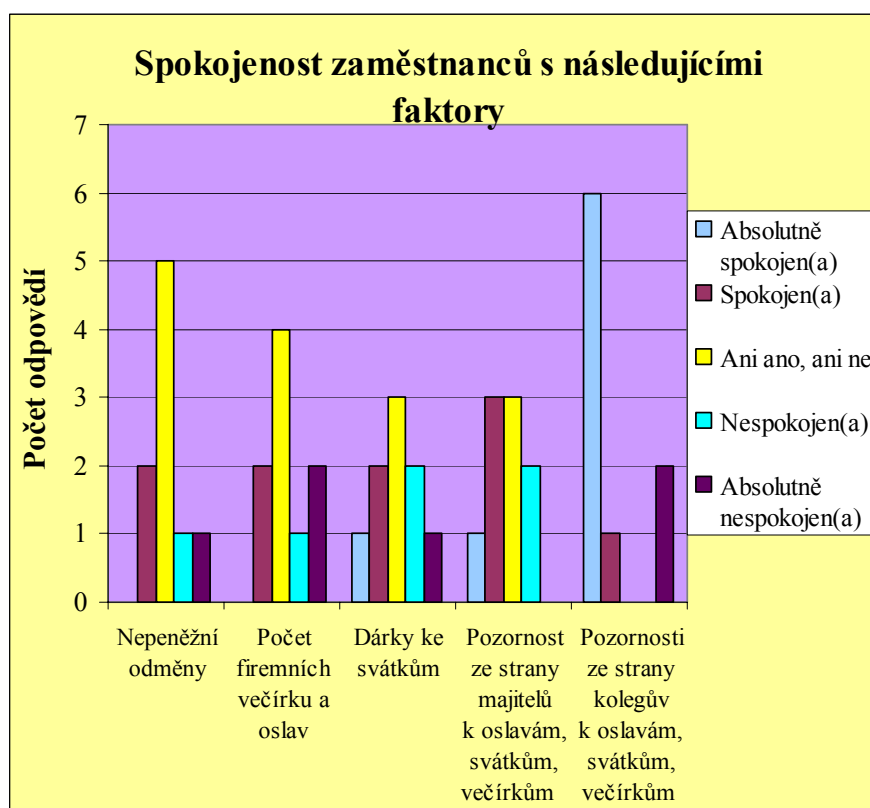
Až 78% zaměstnanců rozhodně má zájem o zvýšení své kvalifikace a prohloubení profesních znalostí. Zbýlých 22% zaměstnanců taktéž máji zájem. Nikdo ze zaměstnanců nechce zůstat pouze na dosažené úrovni. Jak je patrné z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 18, zhruba polovina zaměstnanců salónu není spokojena s tím, jak často absolvují vzdělávací kurzy. Jak už bylo ve vyhodnocení předchozí otázky zmíněno – osobní růst, rozvoj osobnosti a profesních znalostí jsou pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“ velmi důležité. Při shrnutí výsledků na tyto otázky lze říct, že vedení firmy má jednoznačně učinit změny v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.



Graf č. 4. 2. 19

**Otázka č. 20 „Ohodnoťte od 1 do 5, jak jste spokojena s následujícími faktory...”**

Jak je vidět z grafu č. 4. 2. 20, s nepeněžními odměnami, počtem firemních večírků a oslav, s dárky ke svátkům a pozornostmi ze strany majitele není skoro polovina zaměstnanců ani spokojena, ani nespokojena. Dva zaměstnanci s těmito faktory jsou spokojeni. Ale jsou i takoví zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni anebo absolutně nespokojeni s nepeněžními odměnami, počtem firemních večírků a oslav, dárky k svátkům a pozornostmi jak ze strany majitelů, tak i ze strany kolegů k oslavám. Takže lze říct, že celkově zaměstnanci jsou spíše nespokojení, než spokojení s těmito faktory. Avšak jak vyplývá z vyhodnocení otázek č. 3, tyto faktory nejsou pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“ až tak důležité, nicméně vedení firmy by mělo alespoň udržovat současnou úroveň sdělování těchto faktorů a mělo by zjistit, v čem přesně nespokojenost některých zaměstnanců spočívá a následně se snažit tuto nespokojenost odstranit. Je zajímavé, že šest s devíti zaměstnanců jsou absolutně spokojeni s pozorností kolegů v rámci nejružnějších oslav. Toto je přímo spojeno s dobrými vztahy s kolegy, které zaměstnanci salónu (jak je patrné z vyhodnocení otázky č. 3) považují za nejdůležitější.

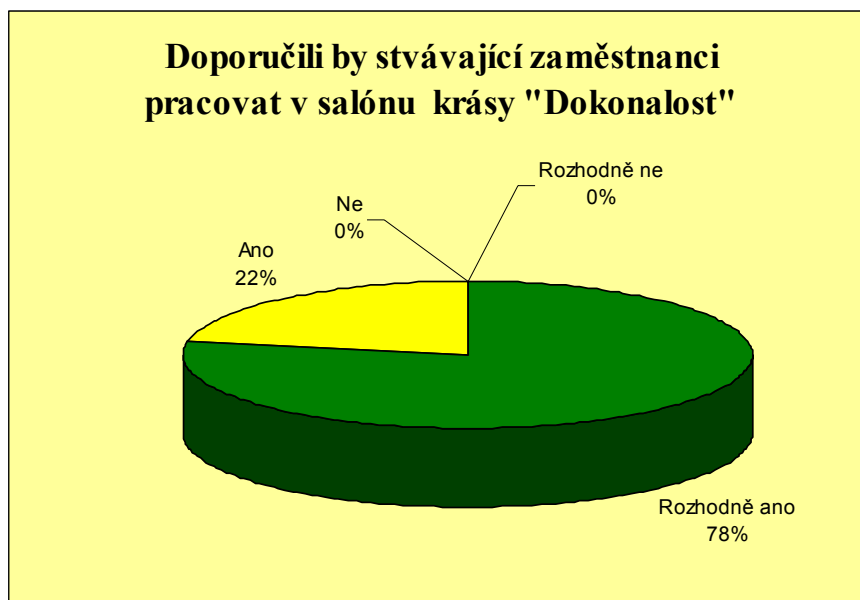


Graf č. 4. 2. 20



**Otázka č. 21 „Doporučil (a) byste někomu pracovat s salónu krásy „Dokonalost“?“**

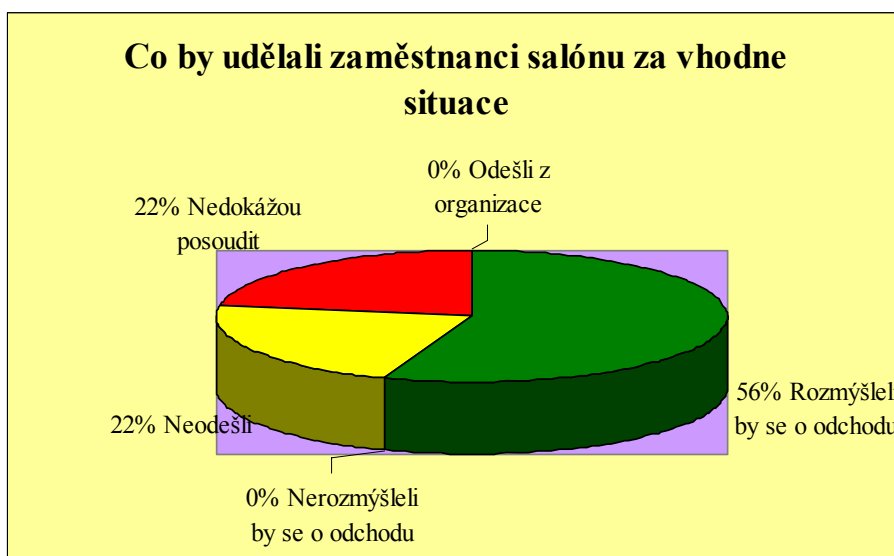
Jak je vidět v grafu č. 4. 2. 21, 22% zaměstnanců by zaměstnání v salónu doporučilo a až 78% by jej rozhodně doporučilo, což vypovídá o celkově velmi dobrém ohodnocení práce. Tento výsledek říká, že vedení firmy vychází se zaměstnanci dobře a splňuje většinu nároků, které zaměstnanci salónu kladou na svou práci.



*Graf č. 4. 2. 21*

**Otázka č. 22 „V případě vhodné situace byste...“**

V případě vhodné situace by se více než polovina zaměstnanců rozmyslela nad odchodem ze salónu krásy „Dokonalost“, dva zaměstnanci by neodešli v žádném případě, a dva zaměstnanci si odchod nedokážou představit. Nikdo ze zaměstnanců si nezvolil odpověď „odešel“. Toto je poměrně dobrý výsledek a vedení firmy zjevně vede správnou politiku firmy vůči zaměstnancům.



*Graf č. 4. 2. 22*

***Otázka č. 23 „Co by mohlo být důvodem pro to, abyste opustil (a) zaměstnání?“***

Na tuto otázku odpovědělo osm z devíti respondentů. Jako jeden s nejčastějších důvodů respondenti uváděli přestěhování se do jiného města a nízkou úroveň mzdy. Dalšími možnými důvody mohou být změna profese, změna zdravotního stavu, náročný harmonogram práce za nízkou mzdu, nová zajímavá práce s vyšší úrovní mzdy nebo konflikty s nadřízenými.

***Jestli máte nějaké poznámky či připomínky, uveďte je prosím zde:***

Zde udělalo poznámky pět z devíti respondentů. První popřál salónu krásy „Dokonalost“ pouze růst a rozkvět. Druhý respondent zdůraznil své přání vždycky mít svou osobní pracovní místnost z toho důvodu, že jeho práce potřebuje individuální obsluhu klientů bez rušivých šumů ze strany ostatních zaměstnanců. Třetí upozornil na nedostačující úroveň novátorství a malý počet změn (konkrétní oblast nebyla uvedena). Čtvrtý z těchto respondentů upozornil na chybějící speciální místo pro stravování, nedostatečnou klimatizaci a změnu interiéru a provedení školení na téma "etika komunikace s klienty". Poslední z respondentů uvedl námět na vytvoření fondu na reklamu a propagaci a také myšlenku na žádoucí změnu exteriéru.

## 5. Návrhy a doporučení

Zaměstnanci salonu velice dobře ohodnotili pověst salonu (viz Otázka č. 1). Proto doporučuji vedení firmy snažit se dosaženou úrovní udržovat, popř. zvyšovat, a při případném vzniku nepříjemné situace např. mezi klientem a zaměstnancem vyhledat kompromis, který uspokojí obě strany a zároveň neuškodí pověsti firmy. Například při vzniku alergie na pokožce klienta po návštěvě kosmetičky a jeho následné nespokojenosti s kvalitou odvedené práce, zjistit, co tuto alergii vyvolalo, a v případě viny zaměstnance (např. souběžném poskytnutí neslučitelných procedur) vyplatit klientovi kompenzaci prostřednictvím srážky ze mzdy zaměstnance, v případě nezaviněné chyby zaměstnance – vyplatit kompenzace z vlastních zdrojů firmy.

Z informace, získaných při vyhodnocení otázky č. 2, lze dospět k závěru, že firma celkem dobře vychází se svými zaměstnanci a splňuje jejich požadavky na práci jako takovou. Pro udržení popř. zvýšení úrovně celkové spokojenosti zaměstnanců lze doporučit vedení pokračovat ve stejném směru při vedení organizační politiky, a při vzniku jakéhokoliv problému v této oblasti jej okamžitě řešit. Taktéž lze doporučit periodicky zjišťovat stav spokojenosti zaměstnanců pomocí různých metod a technik.

Z vyhodnocení otázky č. 3 vyplynulo, že největší prioritu dávají zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“ dobrým vztahům s kolegy. Avšak z vyhodnocení otázky č. 11 bylo zjištěno, že jsou takoví zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s tímto faktorem a taktéž nejsou spokojeni s atmosférou v kolektivu. Proto je vhodné zjistit, v čem přesně nespokojenost zaměstnanců spočívá a následně se snažit tuto nespokojenost odstranit. Vedení firmy by mělo dávat velkou pozornost na mezilidské vztahy ve firmě a co nejrychleji řešit vznikající konflikty. Zde je možné určit z vedení firmy odpovědného zaměstnance, který se bude starat o oblast mezilidských vztahů ve firmě. Při vzniku konfliktu, který by zaměstnanci nemohli vyřešit sami, by se mohli obrátit na tohoto odpovědného pracovníka bez jakýchkoliv obav. V případě, že konflikt nevyřeší odpovědný pracovník, mohli by se obrátit přímo k majitelům firmy.

Vztahy s nadřízenými, zaměstnanci ohodnotili jako dobré, a někteří zaměstnanci je považují i za velmi dobré. To vypovídá o tom, že vedení firmy vychází dobře se svými zaměstnanci a mělo by pokračovat ve stejném stylu chování.

Jistotu zaměstnání respondenti uvedli na druhé místo. Proto lze doporučit vedení firmy zavést např. měsíční zkušební smlouvy a po úspěšném splnění všech nároků, kladených zaměstnavatelem, s ním uzavřít dlouhodobou pracovní smlouvu (třeba na rok a půl). Zaměstnanci tak budou cítit větší klid a jistotu. Taktéž to může ovlivnit i jejich snahu a ochotu pracovat.

Na třetím místě se nacházejí dobré pracovní podmínky. V souvislosti s chystanou rekonstrukcí budovy majitelé firmy by toto měli brát v úvahu a co nejvíc vyhovět zaměstnancům v této oblasti. Proto bylo by vhodné provést rozhovor s každým ze zaměstnanců firmy a zjistit požadavky, které klade na pracovní podmínky. Tyto požadavky pak brát v úvahu při rekonstrukci budovy.

Taktéž z vyhodnocení otázky č. 3 vyplynulo, že firemní oslavy a večírky zaměstnanci firmy nepovažují za důležité. Proto vedení firmy nemusí věnovat velkou pozornost tomuto faktoru, ale zároveň by nemělo zapomenout zejména popřát zaměstnancům k narozeninám a významným svátkům, jelikož dárek potěší každého a navíc upozorní na to, že firma si váží svých zaměstnanců.

Otázky č. 4 až 7 se vztahovaly k systému odměňování. Po vyhodnocení otázek lze dospět k závěru, že celkově jsou zaměstnanci spokojeni se stavujícím systémem odměňování. Avšak existuje 22% procent zaměstnanců, kteří jsou s něčím v oblasti systému odměňování nespokojeni. Na základě toho lze doporučit majitelům firmy zjistit, v čem přesně tato nespokojenost spočívá a následně se snažit odstranit tuto nespokojenost.

Někteří zaměstnanci zastávají názor, že finanční odměna neodpovídá náročnosti práci. Proto lze doporučit vedení firmy zvážit správnost stanovení procentní sazby ke mzdě u více náročných prací a rozmyslet o případném navýšení této procentní sazby.

Co se týká časového intervalu výplaty mezd, osm z devíti zaměstnanců salónu krásy „Dokonalost“ tento časový interval vyhovuje. Proto doporučuji vedení firmy tento časový interval v budoucnu neměnit.

Otázky č. 8 a 9 se tykali spravedlivosti ve výplatě mezd. Z vyhodnocení těchto otázek vyplynulo, že většina zaměstnanců hodnotí výplatu mezd jako spravedlivou jak v porovnání s ostatními zaměstnanci, tak i v porovnání se zaměstnanci jiných salónů krásy. Na základě těchto výsledků lze doporučit vedení firmy pokračovat ve stejné mzdové politice.

V poznámkách bylo zaměstnanci navrženo pro vedení firmy považovat o stanovení pevné složky mzdy k již existující flexibilní. Toto by mohlo být vzato v úvahu majiteli firmy.

Z vyhodnocení otázky č. 10 vyplynulo, že reklama a propagace salónu krásy „Dokonalost“ nejsou zajištěny v dostatečné míře. Při rozhovoru s majiteli firmy bylo zjištěno, že manažer není vyškolen v oblasti marketingu (ani dostatečně v oblasti managementu). Proto by bylo vhodné zaslat manažera firmy na školení, které by bylo jak z oblasti marketingu, tak i z oblasti managementu.

V poznámkách na konci dotazníku jeden ze zaměstnanců uvedl námět na vytvoření firemního fondu na reklamu a propagace. Je to dobrý nápad, proto by vedení firmy nemělo opomenout tento námět.

Z vyhodnocení otázky č. 11 vyplynulo, že v salónu krásy „Dokonalost“ jsou takoví zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s pracovními podmínky. Jak je to patrné z otázky č. 3, tento faktor je velmi důležitý pro zaměstnance této organizace. Proto lze doporučit vedení firmy věnovat tomuto faktorů dostatečnou pozornost. Jak vyplývá z vyhodnocení otázky č. 12, je pro zaměstnance firmy nejdůležitějším faktorem pracovních podmínek je dobré osvětlení, pak dobrá klimatizace, následují flexibilní pracovní doba a osobní pracovní místnost. V připomínkách na konci dotazníku jeden zaměstnanec zdůraznil své přání vždycky mít svou osobní pracovní místnost z toho důvodu, že jeho práce potřebuje individuální obsluhu klientů bez rušivých šumů ze strany ostatních zaměstnanců. To vše by majitelé firmy měli brát v úvahu zejména při rekonstrukci budovy, která se očekává v létě roku 2009.

S pracovní dobou jsou zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“ velmi spokojeni (víc. Otázka č. 11). Taktéž z vyhodnocení otázky č. 12 vyplynulo, že zaměstnanci firmy nepovažují za důležitý dostatečný čas na odpočinek v průběhu pracovního dne a speciálně vyhrazený čas na oběd. Proto lze doporučit vedení firmy nevěnovat tomuto faktorů pracovních podmínek velkou pozornost, a spíše se zaměřit na více problematické a více důležité oblasti pro zaměstnance salónu krásy.

Při odpovědi na otázku č. 3 zaměstnanci salónu uváděli pochvalu a uznání v práci na jedno s posledních míst. Avšak při odpovědi na otázku č. 13 zaměstnanci ohodnotili pochvalu a uznání ze strany nadřízených jako důležitou. Z toho vyplývá, že uznání a pochvala jako takové jsou důležité pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“, ale najde se řada dalších faktorů, které pro ně mají větší hodnotu. Na míru dostatečnosti sdělování těchto faktorů zaměstnanci mají velice odlišný pohled (víc. Otázka č. 12). Tři z devíti zaměstnanců jsou spokojeni a dva jsou rozhodně spokojeni s tím, v jaké míře obdržují pochvalu a uznání, ale čtyři zaměstnanci s touto mírou spokojení nejsou. Na základě toho lze doporučit vedení firmy častěji chválit své zaměstnance.

Nejméně zaměstnanců salónu krásy „Dokonalost“ motivují při práci nepeněžní odměny, firemní oslavy, večírky a společenské akce (víc. Otázka č. 15). Stejných výsledků bylo dosaženo i při vyhodnocení odpovědi na otázku č. 3. Proto lze dojít k závěru, že tyto faktory nejsou důležité pro zaměstnance salónu. Proto lze doporučit vedení firmy nevěnovat velkou pozornost těmto faktorům a se raději zaměřit na více důležité a více motivující faktory.

Z výsledků vyhodnocení otázky č. 15 lze dojít k závěru, že hygienické faktory, motivátory (podle Herzbergovy teorie) mají skoro stejnou úroveň motivace pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“. Na základě těchto výsledků lze doporučit vedení firmy motivovat zaměstnance jak pomocí hygienických faktorů, tak i pomocí motivátorů.

Více než polovina zaměstnanců je spokojena se současným systémem vzdělávání, avšak jsou i takové zaměstnanci, které s tímto systémem nejsou spokojeni (víc. Otázka č. 17). Z výsledků vyhodnocení otázky č. 18 vyplynulo, že zaměstnancům nevyhovuje to, jak často jezdí na vzdělávací kurz a z vyhodnocení otázky č. 19 je jasné, že zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“ mají velký zájem se vzdělávat, zvyšovat kvalifikaci a prohloubit své profesní znalosti. Navíc v poznámkách a připomínkách jedním zaměstnancem bylo navrženo provést školení na téma „etika komunikace s klienty“. Z rozhovoru s majiteli bylo zjištěno, že není určen harmonogram školení zaměstnanců (absolvuji je v chaotickém pořadí), a proto například současný odjezd dvou zaměstnanců, a nebo opakovaný odjezd jednoho zaměstnance v krátkém časovém úseku velmi silně ovlivňuje zisk firmy. Na základě těchto výsledků lze doporučit vedení firmy provést změny v systému vzdělávání, zejména určit harmonogram školení zaměstnanců firmy.

Na základě vyhodnocení otázky č. 20 lze říct, že celkově zaměstnanci jsou spíše nespokojení, než spokojení s nepeněžní odměnami, počtem firemních večírků a oslav, dárky ke svátkům, a úrovní pozornosti jak ze strany majitelů, tak i ze strany kolegů k oslavám. Avšak jak vyplývá z vyhodnocení otázek č. 3, tyto faktory nejsou pro zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“ až tak důležité, nicméně vedení firmy by mělo alespoň udržovat současnou úroveň sdělování těchto faktorů a mělo by zjistit, v čem přesně nespokojenost některých zaměstnanců spočívá a následně se snažit tuto nespokojenost odstranit.

V případě vhodné situace by se více než polovina zaměstnanců rozmyslela nad odchodem ze salónu krásy „Dokonalost“, dva zaměstnanci by neodešli v žádném případě, a dva zaměstnanci si odchod nedokážou představit. Nikdo ze zaměstnanců si nezvolil odpověď „odešel“ (víc. Otázka č. 2). Toto je poměrně dobrý výsledek a lze doporučit vedení firmy pokračovat ve stejném stylu politiky firmy vůči zaměstnancům.

V poznámkách a připomínkách bylo navrženo zaměstnanci obnovit interiér a exteriér firmy. Vedení firmy by mělo zvážit tento nápad, jelikož změna ve vzhledu budovy může pozitivně vliv na atraktivitu salónu pro klienty zejména z estetických důvodů.

## 6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda a v jaké míře jsou zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“ spokojeni se svou stávající prací. Dalším cílem bylo identifikovat problémy organizace spojené s motivací a pracovní spokojeností zaměstnanců.

Podstatnou částí této bakalářské práce byl výzkum založený na technice dotazníku a nestandardizovaného rozhovoru. Výsledky dotazníkového průzkumu posloužily jako hlavní zdroj informací o spokojenosti zaměstnanců salónu krásy „Dokonalost“.

Nestandardizovaný rozhovor s vedením firmy byl využit pro zjištění existujících problémů v dané organizaci.

Závěrem je možno konstatovat, že cílů bakalářské práce bylo dosaženo. Na základě výsledků výzkumu lze dospět k závěrům, že zaměstnanci jsou celkově velmi spokojení jak v práci, tak i s prací v salónu krásy „Dokonalost“.

Veškeré návrhy, doporučení a náměty na řešení existujících problémů jsou podrobně rozebrány v části „Návrhy a doporučení“.

Na závěr bych uvedla moje motto: „Lépe se pracuje se spokojenými a motivovanými zaměstnanci, než s těmi, kdo jsou pořád s něčím nespokojeni“.

## Seznam použité literatury:

### a) Knihy

- ADAIR, John. Efektivní motivace. Přel. Vorlíčková, L. 1. vyd.. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2.rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. 708 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- ILJIN, Evgenij Pavlovič. Motivace a motivy. Petrohrad: Piter, 2000. 508 s. ISBN 5-272-00028-5
- JAMES, H.; DONNELLY, Jr. a kol. Management. 1 vyd. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- KAVERIN, Stanislav Borisovič. Motivace práce. Moskva: institut psychologie RAN, 1998. 224 s. ISBN 5-201-02255-3
- KOLLARÍK, Teodor. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986. 237 s. (ISBN není uvedeno)
- KOVÁCS, Jan. Manažerské dovednosti. Ostrava:VŠB – Technická univerzita, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0
- PAVLICA P. a kol. Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4
- PRAŽSKÁ, Lenka; JINDRA, Jiří. Obchodní podnikání. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
- PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703
- SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva. Základy sociologického výzkumu. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4
- ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. 1 vyd.. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5

### b) Elektronické publikace:

- Теория Ф. Херцберга* [online]. c2003-2009 [cit. 2009-02-10]. Text v ruštině. Dostupný z WWW: <<http://psylist.net/socpsy/00011.htm>>.
- Теория справедливости Адамса* [online]. Neuvedeno [cit. 2009-02-19]. Text v ruštině. Dostupný z WWW: <[http://www.managehr.org/?Koncepciya\\_partisipativnogo\\_upravleniya:Teoriya\\_spravedlivosti\\_Adamsa](http://www.managehr.org/?Koncepciya_partisipativnogo_upravleniya:Teoriya_spravedlivosti_Adamsa)>.
- Теория справедливости Адамса* [online]. Datum vydání neuveden [cit. 2009-02-22]. Text v ruštině. Dostupný z WWW: <[http://www.fooder.ru/page2/motivac\\_11.html](http://www.fooder.ru/page2/motivac_11.html)>.



## Seznam zkratk

Víc. .... více

Popř. .... popřípadě

Např. .... například

# Příloha č. 1 Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## Příloha č. 2 Dotazník

### DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“, dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce na téma „Motivace zaměstnanců“. Cílem tohoto dotazníku je získat informaci týkající se Vaší spokojenosti v salónu krásy „Dokonalost“ a preference v souvislosti s Vaší prací. Tento dotazník je anonymní. Vaši pravdivé odpovědi pomohou mi při zhotovení konkrétních návrhů a doporučení, které poté budou představeny majiteli salónu a mohou napomoci k Vaší větší pracovní spokojenosti v budoucnu.

Děkuji za Váš čas, věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Arina Svyatykh, studentka 3. ročníku  
oboru management VŠB-TU Ostrava.

**Vámi zvolenou odpověď zaokrouhľujte.**

**1. Co Vás motivovalo k tomu, že jste stal (a) zaměstnancem salónu krásy „Dokonalost“?**

(můžete si zvolit 1 – 2 odpovědi)

- a. Výše mzdy
- b. Práce odpovídá mé kvalifikaci, profesi
- c. Pověst salonu
- d. Doporučili známé
- e. Pracovní doba
- f. Jiné.....

**2. Jak jste spokojen (a) s nynějším zaměstnáním?**

- a. Absolutně spokojen(a)
- b. Spokojen(a)
- c. Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- d. Nespokojen(a)
- e. Absolutně nespokojen(a)

**3. Seřad'te od 1 do 12 podle Vašich priorit následující faktory spojené s prací.**

(1 - nejvíce důležitý, 12 - nejméně důležitý).

1. Jistota zaměstnání	.....
2. Dobré vztahy s kolegy	.....
3. Možnosti osobního a profesního rozvoje, vzdělávání	.....
4. Dobré pracovní podmínky	.....
5. Dobré vztahy s vedením, s majiteli	.....
6. Zajímavá obohacená náplň pracovní činnosti	.....
7. Nepeněžní odměny	.....
8. Pochvala, uznání v práci	.....
9. Společenské akce (oslavy, firemní večírky atd.)	.....
10. Dobrá pověst společnosti	.....
11. Finanční ohodnocení, mzda	.....
12. Dobrá atmosféra v kolektivu	.....

**4. Se současným systémem odměňování jste:**

- a. velmi spokojen(a)
- b. spokojen(a)
- c. ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- d. nespokojen(a)
- e. velmi nespokojen(a)

**5. Nakolik finanční odměna za Vaší práci odpovídá následujícím faktorům?**

(označujete od 1 do 4, kde 1- rozhodně ano, 2-ano, 3- ne, 4- rozhodně ne)

1. Kvalifikaci	1	2	3	4
2. Výkonu	1	2	3	4
3. Kvalitě odváděné práce	1	2	3	4
4. Náročnosti práce	1	2	3	4

**6. Výše Vašeho současného příjmu Vás v práci:**

- a. Velmi motivuje
- b. Motivuje
- c. Nemotivuje

**7. Vyhovuje Vám, v jakém časovém intervalu obdržíte svojí mzdu?**

- a. Rozhodně ano
- b. Ano
- c. Ne
- d. Rozhodně ne

**8. Ve srovnání s ostatními zaměstnanci považujete Vaši mzdu za spravedlivou?**

- a. Rozhodně ano
- b. Ano
- c. Ne
- d. Rozhodně ne

**9. Ve srovnání se zaměstnanci jiných salónů krásy ve městě?**

- a. Rozhodně ano
- b. Ano
- c. Ne
- d. Rozhodně ne

*Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení v oblasti finančního odměňování:*

.....

.....

**10. Podle Vašeho názoru reklama a propagace salónu krásy „Dokonalost“ jsou zajištěny v postačující míře?**

- a. V absolutně postačující
- b. V postačující
- c. Ani ano, ani ne
- d. V nepostačující
- e. V absolutně nepostačující

**11. Jak jste spokojen (a) s následujícími faktory?**

(Ohodnoťte od 1 do 5, kde 1 – Absolutně spokojen (a)

2 – Nespokojen (a)

3 – Ani ano, ani ne

4 – Nespokojen (a)

5 – Absolutně nespokojen (a)

1. Atmosféra v kolektivu	1	2	3	4	5
2. Vaše vztahy s kolegy	1	2	3	4	5
3. Pracovní podmínky	1	2	3	4	5
4. Pracovní doba	1	2	3	4	5
5. Vaše vztahy s nadřízenými	1	2	3	4	5

**12. Jak jsou pro Vás osobně důležité následující vybrané faktory pracovních podmínek?**

(seřaďte podle důležitosti od 1 do 7, kde 1 - nejvíce důležitý, 7 – nejméně důležitý)

Dobré osvětlení	.....
Dobrá klimatizace	.....
Speciálně odvedené místo pro stravování	.....
Dostatečný čas na odpočinek v průběhu pracovního dne	.....
Osobní pracovní místnost	.....
Speciálně určený čas na oběd	.....
Flexibilní pracovní doba, možnost dřívějšího odchodu domů	.....

*Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení v souvislosti s pracovními podmínkami:*

.....  
.....

**13. Jak jsou pro Vás důležité pochvaly a uznání ze strany nadřízených?**

- a. Velmi důležité
- b. Důležité
- c. Ani důležité, ani nedůležité
- d. Nedůležité
- e. Absolutně nedůležité

**14. Myslíte si, že tato pochvala a uznání jsou Vám sdělovány v dostatečné míře?**

- a. Rozhodně ano
- b. Ano
- c. Ne
- d. Rozhodně ne

**15. Jak následující faktory Vás motivují při práci?**

(oznámkujte od 1 do 5, kde 1 – vůbec nemotivuje, 5 – silně motivuje)

1. Dobré vztahy s kolegy	1	2	3	4	5
2. Úspěch	1	2	3	4	5
3. Uznání	1	2	3	4	5
4. Mzda	1	2	3	4	5
5. Možnost osobního růstu a vzdělávání	1	2	3	4	5
6. Jistota práce	1	2	3	4	5
7. Pracovní podmínky	1	2	3	4	5
8. Dobré vztahy s nadřízenými	1	2	3	4	5
9. Odpovědnost	1	2	3	4	5
10. Práce sama	1	2	3	4	5
11. Nepeněžní odměny	1	2	3	4	5
12. Firemní oslavy, večírky, společenské akce	1	2	3	4	5
13. Dobrá atmosféra v kolektivu	1	2	3	4	5
14. Dostatek času na rodinu a osobní život	1	2	3	4	5

**16. Jste spokojen(a) s náplní své práce?**

- a. Rozhodně ano
- b. Ano
- c. Ne
- d. Rozhodně ne

**17. Jste spokojen(a) se současným systémem vzdělávání (vzdělávací kurzy, školení apod.)?**

- a. velmi spokojen(a)
- b. spokojen(a)
- c. ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- d. nespokojen(a)
- e. velmi nespokojen(a)

**18. Vyhovuje Vám, jak často jezdíte na vzdělávací kurz?**

- a. Absolutně vyhovuje
- b. Vyhovuje
- c. Ani ano, ani ne
- d. Nevyhovuje
- e. Absolutně nevyhovuje

**19. Měl (a) byste zájem zvyšovat svoji kvalifikace, prohlubovat své profesní znalosti?**

- a. Rozhodně ano
- b. Ano
- c. Ne
- d. Rozhodně ne

**20. Ohodnoťte od 1 do 5, jak jste spokojena s následujícími faktory:**

( 1 - absolutně spokojena, 2 – spokojena, 3- ani ano, ani ne, 4 – nespokojena,  
5 –absolutně nespokojena)

1. Nepeněžní odměny	1	2	3	4	5
2. Počet firemních večírků a oslav	1	2	3	4	5
3. Dárky ke svátkům	1	2	3	4	5
4. Úroveň pozornosti ze strany <i>majitelů</i> k oslavám, svátkům, večírkům	1	2	3	4	5
5. Úroveň pozornosti ze strany <i>kolegů</i> k oslavám, svátkům, večírkům	1	2	3	4	5

**21. Doporučil(a) byste někomu pracovat v salónu krásy „Dokonalost“?**

- a. Rozhodně ano
- b. Ano
- c. Ne
- d. Rozhodně ne

**22. V případě vhodné situace byste:**

- a. Odešel(a) z organizace
- b. Rozmýšlel(a) bych se
- c. Nerozmýšlel(a) bych se
- d. Neodešel(a)
- e. Nedokážu posoudit

**23. Co by mohlo být důvodem pro to, abyste opustil(a) zaměstnání?**

.....  
.....

Když máte nějaké poznámky, připomínky uveďte, prosím zde:

.....  
.....  
.....  
.....

**Děkuji Vám za spolupráci.**

## Příloha č. 3 Vyhodnocení odpovědí respondentů v programu Microsoft Excel

**Tab. č. 1** Důvody, proč si zaměstnanci zvolili práci v salónu krásy „Dokonalost“

	Absolutní četnosti
Výše mzdy	0
Práce odpovídá mé kvalifikaci, profesi	4
Pověst salonu	1
Doporučili známé	5
Pracovní doba	2
Jiné	1

**Tab. č. 2** Jak jsou zaměstnanci salónu spokojeni s nynějším zaměstnáním

	Absolutní četnosti
Absolutně spokojen(a)	1
Spokojen(a)	8
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	0
Nespokojen(a)	0
Absolutně nespokojen(a)	0

**Tab. č. 3** Priority zaměstnanců salónu krásy „Dokonalost“

	Střední hodnoty
Jistota zaměstnání	4,2
Dobré vztahy s kolegy	2,6
Možnosti osobního a profesního rozvoje, vzdělávání	5,6
Dobré pracovní podmínky	4,3
Dobré vztahy s vedením, s majiteli	5,2
Zajímavá obohacená náplň pracovní činnosti	6,2
Nepeněžní odměny	10,1
Pochvala, uznání v práci	9,0
Společenské akce (oslavy, firemní večírky atd.)	11,3
Dobrá pověst společnosti	8,2
Finanční ohodnocení, mzda	6,1
Dobrá atmosféra v kolektivu	5,1



**Tab. č. 4 Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování**

	Relativní četnosti
Velmi spokojen(a)	22,2
Spokojen(a)	55,6
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	22,2
Nespokojen(a)	0,0
Velmi nespokojen(a)	0,0

**Tab. č. 5 Jak finanční odměna za práci odpovídá následujícím faktorům**

	Absolutní četnosti
Kvalifikaci	1
Výkonu	8
Kvalitě odváděné práce	0
Náročnosti práce	0

**Tab. č. 6 Jak výše současného příjmu motivuje zaměstnance salónu**

	Relativní četnosti
Velmi motivuje	33,3
Motivuje	66,7
Nemotivuje	0,0

**Tab. č. 7 Jak zaměstnancům salónu vyhovuje časový interval, ve kterém dostávají svou mzdu**

	Absolutní četnosti
Rozhodně ano	7
Ano	1
Ne	1
Rozhodně ne	0

**Tab. č. 8 Považují-li zaměstnanci svou mzdu za spravedlivou ve srovnání s ostatními zaměstnanci**

	Relativní četnosti
Rozhodně ano	3
Ano	5
Ne	1
Rozhodně ne	0

**Tab. č. 9 Považují-li zaměstnanci salónu krásy „Dokonalost“ svou mzdu za spravedlivou ve srovnání se zaměstnanci jiných salónů krásy ve městě**

	Relativní četnosti
Rozhodně ano	1
Ano	8
Ne	0
Rozhodně ne	0

**Tab. č.10 Míra, v jaké jsou zajištěné reklama a propagace salónu**

	Relativní četnosti
V absolutně postačující	0,0
V postačující	33,3
Ani ano, ani ne	33,3
V nepostačující	22,2
V absolutně nepostačující	11,1

**Tab. č. 11 Jak jsou zaměstnanci salónu spokojeni s následujícími faktory**

1 – Absolutně spokojen (a), 2 – Spokojen (a), 3 – Ani ano, ani ne, 4 – Nespokojen (a),  
5 – Absolutně nespokojen (a)

Faktory/ Absolutní četnosti	1	2	3	4	5
Atmosféra v kolektivu	0	5	5	2	0
Vztahy s kolegy	1	6	2	0	0
Pracovní podmínky	2	4	2	1	0
Pracovní doba	5	3	1	0	0
Vztahy s nadřízenými	3	6	0	0	0

**Tab. č. 12 Důležitost jednotlivých faktorů pracovních podmínek**

	Střední hodnoty
Dobré osvětlení	2,2
Dobrá klimatizace	2,8
Speciálně odvedené místo pro stravování	4,9
Dostatečný čas na odpočinek v průběhu pracovního dne	5,6
Osobní pracovní místnost	3,4
Speciálně určený čas na oběd	5,3
Flexibilní pracovní doba, možnost dřívějšího odchodu domů	3,6

**Tab. č. 13 Jak je pro zaměstnance důležitá pochvala a uznání ze strany nadřízených**

..

	Absolutní četnosti
Velmi důležité	3
Důležité	4
Ani důležité, ani nedůležité	2
Nedůležité	0
Absolutně nedůležité	0

**Tab. č. 14 Míra dostatečnosti sdělování pochvaly a uznání ze strany nadřízených**

	Absolutní četnosti
Rozhodně ano	2
Ano	3
Ne	4
Rozhodně ne	0

**Tab. č. 15 Jak následující faktory motivují zaměstnance salónu krásy „Dokonalost“ při práci**

	Střední hodnoty
Dobré vztahy s kolegy	4,2
Úspěch	4,3
Uznání	4,4
Mzda	4,3
Možnost osobního růstu a vzdělávání	3,3
Jistota práce	4,2
Pracovní podmínky	4,2
Dobré vztahy s nadřízenými	4,3
Odpovědnost	4,4
Práce sama	4,2
Nepeněžní odměny	2,2
Firemní oslavy, večírky, společenské akce	3,0
Dobrá atmosféra v kolektivu	4,1
Dostatek času na rodinu a osobní život	4,4

**Tab. č. 16 Jak jsou zaměstnanci salónu spokojeni s náplní své práce**

	Relativní četnosti
Rozhodně ano	22,2
Ano	77,8
Ne	0,0
Rozhodně ne	0,0

**Tab. č. 17 Jak jsou zaměstnanci salónu spokojeni se systémem vzdělávání**

	Absolutní četnosti
Velmi spokojen(a)	0
Spokojen(a)	7
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	1
Nespokojen(a)	0
Velmi nespokojen(a)	1

**Tab. č. 18 Jak zaměstnancům salónu vyhovuje časový interval, ve kterém navštěvují vzdělávací kurz**

	Absolutní četnosti
Absolutně vyhovuje	1
Vyhovuje	2
Ani ano, ani ne	3
Nevyhovuje	2
Absolutně nevhovuje	1

**Tab. č 19 Měli by zaměstnanci salónu zájem o zvýšení své kvalifikace, prohloubení profesních znalostí**

	Relativní četnosti
Rozhodně ano	7
Ano	2
Ne	0
Rozhodně ne	0

**Tab. č. 20 Spokojenost zaměstnanců s následujícími faktory**

( 1 – absolutně spokojena, 2 – spokojena, 3- ani ano, ani ne, 4 – nespokojena, 5 –absolutně nespokojena)

Faktory/ Absolutní četnosti	1	2	3	4	5
Nepeněžní odměny	0	2	5	1	1
Počet firemních večírků a oslav	0	2	4	1	2
Dárky ke svátkům	1	2	3	2	1
Úroveň pozornosti ze strany <i>majitelů</i> k oslavám, svátkům, večírkům	1	3	3	2	0
Úroveň pozornosti ze strany <i>kolegů</i> k oslavám, svátkům, večírkům	6	1	0	0	2

**Tab. č. 21 Doporučili by stavující zaměstnanci pracovat v salónu krásy „Dokonalost“**

	Relativní četnosti
Rozhodně ano	77,8
Ano	22,2
Ne	0,0
Rozhodně ne	0,0

**Tab. č. 22 Co by udělali zaměstnanci salónu za vhodné situace**

	Relativní četnosti
Odešel(a) z organizace	0,0
Rozmýšlel(a) bych se	55,6
Neromýšlel(a) bych se	0,0
Neodešel(a)	22,2
Nedokážu posoudit	22,2